

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE TRAVAILLEURS NATIFS ET
TRAVAILLEURS IMMIGRANTS EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE : RECHERCHE-
ACTION SUR LES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES DU DOMAINE
MINIER

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION – PROFIL RECHERCHE

PAR
KARINE LACROIX

JUILLET 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier mon directeur de mémoire, monsieur Gaby Hsab. Il a su me conseiller tout au long de ce cheminement parfois difficile. Son optimisme, son professionnalisme et sa précieuse collaboration m'ont permis de réaliser cette recherche.

Évidemment, je ne pourrais passer sous silence les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche : les intervenantes en ressources humaines, les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs. Vous avez partagé votre expérience et vous vous êtes exprimés librement. Il s'agit d'une belle marque de confiance. Je suis également très reconnaissante du temps précieux que vous m'avez donné.

Je tiens également à mentionner les gens de mon entourage et mes amies qui ont su m'endurer durant plusieurs mois avec toutes mes interrogations, mes angoisses et mes peurs. À ma mère et mon père qui m'ont soutenue particulièrement dans ce tournant de ma vie. À ma jumelle Annik qui a toujours cru en mes capacités d'aller plus loin, à mon frère Alexandre et à ma tante Fernande qui se sont intéressés spécialement à ma recherche. Je tiens à exprimer toute ma gratitude à mon conjoint Jonathan qui n'a pas compté le nombre d'heures où j'ai quitté la maison pour me réfugier dans mes livres et qui a été patient. Tous, je suis reconnaissante de votre aide. J'aimerais remercier finalement celui qui m'a permis de plonger dans ce périple et qui m'a donné jour après jour, le courage de poursuivre mes rêves. Il s'agit de mon frère Vincent, bien haut dans le ciel, qui par son courage dans la maladie et dans l'approche de la mort, m'a donné une belle leçon de vie, celle de ne jamais lâcher quoiqu'il arrive...

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	IX
Liste des abréviations, sigles et acronymes	X
Résumé.....	XII
Introduction	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE	3
1.1 Mise en contexte.....	3
1.1.1 Historique et contexte de l'immigration au Canada	3
1.1.2 Historique et contexte de l'immigration au Québec	4
1.1.3 Historique et contexte de l'immigration en région	7
1.1.4 Historique et contexte de l'immigration en Abitibi-Témiscamingue.....	7
1.2 État des lieux sur des problématiques analogues.....	17
1.3 Dégagement des axes de l'intervention sous l'angle de la communication.....	22
1.3.1 Accueil sous l'angle de la communication	23
1.3.2 Intégration sous l'angle de la communication.....	24
1.3.3 Différence sous l'angle de la communication	26
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE.....	29
2.1 Cadrage conceptuel du processus d'intervention.....	29
2.1.1 La gestion de la diversité dans les pratiques.....	29
2.1.2 L'approche interculturelle dans la gestion	31
2.2 Dégagement de concepts-clés qui pourront agir comme guides dans l'intervention..	34
2.2.1 Accueil	34
2.2.2 Ouverture à l'autre	35
2.2.3 Reconnaissance.....	35
2.2.4 Point de vue	36
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	40

3.1	La recherche-action	40
3.2	Description de ce qui institue l'intervention.....	44
3.2.1	Rôle des organismes.....	44
3.2.2	Besoins auxquels la recherche répond	45
3.3	Groupe de discussion	47
3.3.1	Planification du groupe de discussion	48
3.3.2	Déroulement des rencontres du groupe de discussion.....	50
3.4	Activité de sensibilisation – Témoignages, « World Café » et entretien individuel...	52
3.5	Cueillette des données	54
3.6	Échéancier de la réalisation.....	55
CHAPITRE IV		
RÉSULTATS		56
4.1	Évaluation des pratiques de gestion de la diversité utilisées sur le terrain.....	56
4.2	Pratiques actuellement utilisées en entreprise.....	60
4.2.1	Création d'un code de valeurs et de termes	60
4.2.2	Élaboration d'une démarche d'accueil pour les nouveaux travailleurs.....	61
4.2.3	Déploiement d'un réseau de contacts	62
4.3	Exploration des expériences de travail et des points de vue des travailleurs immigrants et natifs.....	62
4.3.1	Accueil	63
4.3.2	Intégration.....	65
4.3.3	Différence	67
4.4	Développement de nouvelles pratiques à la suite des rencontres, des discussions et des témoignages	69
4.4.1	Éléments à considérer avant l'élaboration des pratiques	70
4.5	Élaboration avec le groupe de discussion d'une liste des pratiques efficaces	72
4.5.1	Création d'un sentiment d'appartenance dans l'entreprise en intégrant à la fois les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs.....	72
4.5.2	Encourager le rapprochement entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants	74

4.5.3. Solidification de l'identité régionale, les valeurs et la spiritualité des travailleurs natifs	77
4.5.4 Élargissement et renforcement du réseau de contacts dans le milieu de vie, dans la ville ou dans la région	77
4.5.5 Développement d'une image de l'entreprise qui valorise l'embauche de personnes immigrantes et qui a un accueil hors pair	78
4.6 L'application des moyens dans l'intervention choisie	80
CHAPITRE V	
DISCUSSION	82
5.1 Démarche des intervenants en ressources humaines	82
5.2 La hiérarchie en entreprise	83
5.3 Généralisation d'une situation problématique	85
5.4 Intégration sur plusieurs plans	85
5.5 Différence : la considérer ou la structurer pour mieux l'accepter?	87
5.6 Gestion de la diversité : pas toujours une évidence	89
5.7 Communication et cadre de référence	90
CONCLUSION	91
APPENDICE A : COMMUNIQUÉ DE PRESSE ENVOYÉ DANS LES MÉDIAS LORS DU RECRUTEMENT	97
APPENDICE B : DÉROULEMENT DES RENCONTRES	99
APPENDICE C : QUESTIONS LORS DE L'ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION « WORLD CAFÉ »	103
APPENDICE D : QUESTIONS LORS DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL AVEC LES NATIFS	105
BIBLIOGRAPHIE	107

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1. Solde migratoire interrégional – Abitibi-Témiscamingue (1998-2011)	12
2. Échéancier de la recherche.....	49

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CCCI	Conseil des communautés culturelles et de l'immigration
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CRÉ	Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue
DEC	Diplôme d'études collégiales
DEP	Diplôme d'études professionnelles
GPGDIE	Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi
MCCIQ	ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec
MICC	ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
MRC	Municipalité régionale de comté
PRIME	Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi

RÉSUMÉ

Ce mémoire consiste à relever et améliorer les pratiques de gestion de la diversité des intervenants en ressources humaines et des conseillers en emploi de l'Abitibi-Témiscamingue dans le domaine minier dans l'intention de favoriser l'ouverture à l'autre et l'échange entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants. L'Abitibi-Témiscamingue vit actuellement une pénurie de main-d'œuvre qui pourrait même s'intensifier dans les prochaines années et les entreprises sont de plus en plus prêtes à embaucher des personnes immigrantes.

Malgré cette volonté, il semble que peu d'immigrants franchissent les portes de l'Abitibi-Témiscamingue. Selon la Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Abitibi-Témiscamingue (2011, p. 8), peu d'immigrants, soit 0,1 % des nouveaux arrivants au Québec, ont souhaité comme destination l'Abitibi-Témiscamingue entre 2001 et 2010. Même si la région a connu des vagues d'immigration durant les années 1920, et ce, jusqu'à aujourd'hui, la population régionale n'a pas l'habitude de rencontrer des personnes immigrantes, notamment dans son milieu de travail. Pour mieux harmoniser les relations entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants, ce mémoire tente de proposer des pistes de solutions, des pratiques à utiliser en entreprise pour favoriser le contact entre les porteurs d'une culture différente dans une volonté de valoriser l'ouverture à l'autre et l'échange. Cette étude pourrait, à moyen terme, donner davantage de chances d'améliorer le taux de rétention des travailleurs dans l'entreprise et faciliter l'attraction de main-d'œuvre immigrante.

Grâce à la formation d'un groupe de discussion, rassemblant des intervenantes en ressources humaines de l'Abitibi-Témiscamingue en lien avec le domaine minier, des pratiques ont été relevées. Au fil des discussions, des témoignages avec des travailleurs immigrants vivant en Abitibi-Témiscamingue et d'une activité d'échange et de sensibilisation entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants, le groupe de discussion a proposé une liste des pratiques à utiliser en entreprise pour répondre aux besoins de tous les travailleurs et par conséquent, tenter d'atteindre l'objectif d'ouverture à l'autre et d'échange.

Mots clés : Immigration, Abitibi-Témiscamingue, pratiques des ressources humaines, relations de travail, interculturalité

INTRODUCTION

Ce mémoire est une recherche-action qui porte sur les pratiques de gestion de la diversité actuellement utilisées en entreprise dans le domaine minier et celles qui ont été développées dans le cadre d'un groupe de discussion rassemblant des intervenantes en ressources humaines. Pour faire ressortir les pratiques, les intervenantes ont rencontré des travailleurs immigrants et des travailleurs natifs durant la recherche et ont réfléchi sur les pratiques à mettre en application, et ce, dans l'intention de favoriser l'ouverture à l'autre et l'échange. La recherche tente de révéler les pratiques à réaliser en entreprise, de connaître les objectifs auxquels répondent ces pratiques de même que les moyens pour les appliquer de façon concrète dans le milieu de travail.

Actuellement, l'Abitibi-Témiscamingue vit un contexte économique florissant, notamment dans le domaine minier. La région embauche de plus en plus de personnes immigrantes qualifiées. Selon Petit (2010, p. 110), les organisations font appel aux travailleurs immigrants « [...] pour trois raisons : se conformer à la législation, améliorer l'image de l'employeur et accroître la performance de l'organisation ». Cette recherche a l'intention d'identifier et de trouver des pratiques pour favoriser l'ouverture à l'autre et l'échange et souhaite dans un avenir rapproché des retombées notamment en lien avec la rétention de la main-d'œuvre immigrante qualifiée. Par conséquent, cette recherche va permettre à moyen terme d'améliorer « l'image de l'employeur » en Abitibi-Témiscamingue et d'« [...] accroître la performance de l'organisation » en maintenant les entreprises compétitives sur le marché international. Il existe plusieurs recherches concernant l'insertion socioprofessionnelle de l'immigrant, de même que sur l'attraction et la rétention des immigrants dans les régions du Québec, mais peu de recherches ont mis en avant-plan les relations entre les travailleurs qui sont porteurs de cultures différentes. Il s'agit d'un aspect à considérer par les équipes en ressources humaines lorsqu'elles embauchent des travailleurs immigrants. Subséquemment, il est utile de creuser davantage les pratiques de gestion de la diversité en entreprise dans un

contexte économique particulier et une région précise. Même en se référant aux théories, l'intervenant en ressources humaines semble éprouver des difficultés à appliquer ces théories en pratique et à le faire de façon concrète puisqu'il s'agit d'un aspect parmi d'autres à considérer dans son intervention et parmi un ensemble de tâches quotidiennes à réaliser.

Par conséquent, la recherche tente d'obtenir la vision de l'intervenant en ressources humaines à l'égard de sa pratique et en y ajoutant la réalité vécue par le travailleur immigrant et par le travailleur natif en milieu de travail. Afin de parvenir à favoriser l'ouverture à l'autre et l'échange entre les travailleurs, cette recherche tente de mieux cerner la réalité vécue des travailleurs sous des thèmes précis choisis par le groupe de discussion, soit l'accueil, l'intégration et la différence. Ainsi, ces pratiques de gestion de la diversité élaborées en groupe de discussion tentent d'être concrètes et applicables tout en répondant aux différentes visées de la recherche, c'est-à-dire la volonté de favoriser le contact et de veiller à l'amélioration et à l'harmonisation des relations entre les porteurs d'une culture différente au sein de la même entreprise ou la même organisation.

Le présent mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre met en contexte la problématique en proposant un portrait actuel et historique de l'immigration au Québec, au Canada et en Abitibi-Témiscamingue tout en décrivant la réalité des immigrants sur le marché du travail. Le chapitre II expliquera le cadre conceptuel du processus d'intervention, notamment la perspective communicationnelle en milieu de travail, par l'élaboration des concepts de gestion de la diversité dans les pratiques, l'approche interculturelle dans la gestion de la diversité et les concepts-clés de l'intervention en lien avec l'accueil, l'ouverture à l'autre, la reconnaissance, les notions de néoracisme et de discrimination et le point de vue à l'égard de l'autre. Quant au chapitre III, il exposera la méthodologie et les techniques employées durant la recherche-action. Ainsi, la recherche-action sera développée, tout comme les techniques utilisées telles que le groupe de discussion, les témoignages des travailleurs immigrants et l'activité de sensibilisation. Les chapitres IV et V laisseront une place de choix à l'analyse de la cueillette d'information où il sera possible de constater notamment les pratiques de gestion de la diversité actuellement utilisées en entreprise et la liste des pratiques élaborées par le groupe de discussion d'intervenantes en ressources humaines qui ont été développées à la fin de la recherche-action. ...

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 Mise en contexte

Dans ce chapitre, l'historique entourant l'immigration au Canada, au Québec et en Abitibi-Témiscamingue sera décrit afin de mieux comprendre le contexte du présent mémoire. De plus, un portrait de l'immigration, du solde migratoire et du marché du travail en Abitibi-Témiscamingue permettra également de mieux situer le contexte de cette recherche.

1.1.1 Historique et contexte de l'immigration au Canada

L'histoire du Canada s'est construite grâce entre autres à l'immigration. Ces balbutiements se sont traduits par le déplacement des peuples autochtones venant de l'Asie et ayant franchi le détroit de Béring pour arriver à ce qui allait devenir le Canada. L'intérêt pour l'immigration semble avoir toujours été d'ordre économique, en négligeant d'autres aspects au détriment de la personne immigrante. Selon l'Encyclopédie canadienne (2013, p. 1) :

Au Canada, l'immigration n'a jamais été un facteur de croissance démographique ordonnée. Elle a servi et sert toujours de catalyseur du progrès économique en plus de refléter les attitudes et les valeurs canadiennes. On l'a aussi assujettie, sans le moindre scrupule, aux propres intérêts économiques du pays et souvent à des politiques outrageusement discriminatoires sur les plans ethnique et racial.

À la fin du 19^e siècle, des immigrants venant du Royaume-Uni, de l'Europe et même des États-Unis ont été attirés par les terres gratuites dans l'ouest du Canada. Selon l'Encyclopédie canadienne (2013, p. 5), les personnes immigrant au Canada y venaient pour travailler dans les « [...] secteurs de l'agriculture ou de l'exploitation minière et forestière, concentrée dans

les zones rurales ». Durant les années 1950, le Canada a reçu 1,5 million d'immigrants de l'Europe. Le nombre a augmenté au cours des décennies et a atteint près du double en un demi-siècle. Entre 2000 et 2011, les données récentes de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) (2012) mentionnent que plus de 2,9 millions d'immigrants sont arrivés au Canada en 10 ans. Les pays d'origine des immigrants ont également évolué au fil du temps. Alors que 90 % des immigrants provenaient du continent européen avant la fin des années 1960, selon l'émission Dossier de Radio-Canada (1992), 70 % dans les années 1990 provenaient de l'Asie. En 2011, on comptait au Canada, selon Statistiques Canada (2011, p. 4), plus de 6 millions de personnes nées à l'étranger, soit 20,6 % de la population totale du Canada. De ce nombre, 19,1 % « [...] ont déclaré être membres de minorités visibles ». Selon Statistique Canada (2012, p. 1), « [...] on entend par minorités visibles « les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». Ces personnes provenaient majoritairement de l'Asie et du Moyen-Orient, mais également de l'Afrique, des Antilles, de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud.

Selon CIC (2012), sur plus de 2,9 millions d'immigrants arrivés au Canada, 912 477 personnes étaient issues de l'immigration économique. C'est donc dire que près du tiers de l'immigration au Canada se classe dans cette catégorie qui, selon CIC (2014),

[...] regroupe les travailleurs qualifiés, les candidats des provinces et des territoires, les gens d'affaires, les travailleurs qualifiés du Québec et les membres de la catégorie de l'expérience canadienne, ainsi que leur conjoint et leurs personnes à charge.

1.1.2 Historique et contexte de l'immigration au Québec

Au Québec, il faut attendre en mars 1965, sous le gouvernement libéral de Jean Lesage, pour que naisse le premier service d'immigration. Deux ans plus tard, en novembre 1968, c'est au tour du ministère de l'Immigration du Québec de voir le jour. Yves Gabias, secrétaire du Québec, avait déclaré sur un « ton alarmiste » lors d'un entretien à l'émission *La revue de la semaine* à Radio-Canada en 1968 que la création du Ministère résultait de la dénatalité et de la baisse de l'immigration francophone. Au même moment, des politiques d'accueil des immigrants au Québec sont implantées dans les milieux. Dès sa naissance, les services offerts aux immigrants montrent une volonté d'accueillir et d'intégrer les personnes immigrantes au

Québec. Dans les années 1980, la présence d'immigrants sur le territoire québécois traduit une nouvelle réalité. Un nouveau mandat est ajouté au ministère de l'Immigration qui devient le ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec (MCCIQ). Le MCCIQ (1991, p. 6) a le mandat d'« [...] assurer la planification, la coordination et la mise en œuvre de politiques gouvernementales relatives à l'épanouissement des communautés culturelles et à leur participation à la vie nationale ». En 1984, le Conseil des communautés culturelles et de l'immigration voit le jour; il a pour mandat, selon le MCCIQ (1991, p. 6), de « [...] favoriser une meilleure compréhension des préoccupations vécues tant par les diverses communautés culturelles que par la société d'accueil ». Dans une même lancée, la *Déclaration sur les relations interethniques et interraciales* est créée en 1986. Selon le MCCIQ (1991, p. 6), elle « [...] souligne l'importance que le gouvernement québécois attache à l'égalité et à la participation de tous les citoyens du Québec à son développement ». Pour arriver à un tel objectif, le gouvernement met en place deux ans plus tard le programme d'obligation contractuelle qui oblige les entreprises à but lucratif ayant plus de 100 employés à mettre en place un programme d'accès à l'égalité. Il propose ensuite en 1990, avec l'*Énoncé en matière d'immigration et d'intégration*, des actions à poser pour l'intégration des immigrants sur le marché du travail. Selon le MCCIQ (1991, p. 77), l'Énoncé énumère des actions qui devront être réalisées au cours des trois prochaines années. Il agit comme

[...] appui à des initiatives d'institutions et d'organismes communautaires contribuant à lutter contre la discrimination en emploi; le soutien à la mise en œuvre de programmes d'accès à l'égalité dans le secteur privé; la consolidation de l'action de la Commission des droits de la personne en matière de lutte contre la discrimination, notamment de son rôle de soutien aux personnes qui en sont victimes pour des motifs de race, couleur ou origine ethnique; le suivi et l'évaluation de l'obligation contractuelle; la prise en compte accrue des besoins des clientèles cibles des communautés culturelles dans les programmes de développement de l'employabilité, notamment au niveau des services externes de main-d'œuvre et dans les programmes de formation professionnelle [...].

Par ses actions, l'Énoncé sollicite la contribution de l'immigrant à son intégration et omet d'y instaurer l'accueil de la population native.

Sur le plan administratif, un accord Canada-Québec (1991, p. 2) relatif à l'immigration et à l'admission temporaire des aubains est créé en 1991 et propose entre autres que le Québec puisse

traite [r] de la sélection des personnes qui souhaitent s'établir au Québec à titre permanent ou temporaire, de leur admission au Canada, de leur intégration à la société québécoise et de la détermination des niveaux d'immigration à destination du Québec.

Ainsi, cet accord (Accord Canada-Québec, 1991, p. 2)

[...] vise, entre autres, à préserver le poids démographique du Québec au sein du Canada et à assurer une intégration des immigrants dans la province respectueuse de son caractère distinct. [...] Le Québec a les droits et responsabilités décrits dans cet Accord touchant le nombre d'immigrants à destination du Québec, de même que la sélection, l'accueil et l'intégration de ces immigrants.

Encore une fois, le Québec maintient cette volonté d'accueillir et d'intégrer les personnes immigrantes dans le milieu de travail.

Si l'on s'attarde au nombre d'immigrants arrivés au Québec, on constate qu'entre 2002 et 2011, c'est plus de 455 057 immigrants qui ont été admis par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) (2013). Ainsi, le Québec admet en moyenne plus de 45 000 immigrants par année. Malgré ces milliers de nouveaux arrivants, les grands centres demeurent plus attractifs que les régions du Québec et l'écart est grand. Il existe d'ailleurs un écart très important entre le nombre d'immigrants vivant en région et ceux vivant à Montréal. Selon le MICC (2013), les immigrants, admis entre 2002 et 2011 et toujours présents au Québec en janvier 2013, ont déclaré vivre à 75,2 % dans la région métropolitaine de Montréal (comprenant Montréal, Laval et Longueuil), et seulement 21,5 % des immigrants ont déclaré habiter dans une région du Québec. C'est donc dire que peu d'immigrants choisissent les régions du Québec pour s'y installer.

1.1.3 Historique et contexte de l'immigration en région

Le terme « régionalisation » ne fait son apparition qu'en 1987. Avant cette date, le gouvernement du Québec utilisait plutôt le terme « démétropolisation ». Celui-ci a été retiré pour être remplacé par « régionalisation », un terme à connotation plus positive (Simard, 1996). En 1988, un avis du Conseil des communautés culturelles et de l'immigration (CCCI) au ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec (MCCIQ) vient proposer une politique de régionalisation. Selon Simard (1996, p. 4), cet avis avait deux objectifs : le « développement régional » et l'« intégration à la majorité francophone ». Dans l'Avis du Conseil des communautés culturelles et de l'immigration (CCCI) (1988, p. 27), on pouvait lire :

Le but de cette politique devra être de faire partager par d'autres régions les bénéfices économiques et démographiques de l'immigration, qui profitent exclusivement à Montréal depuis fort longtemps.

Par la suite, le MCCIQ propose l'Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration. Selon Simard (1996, p. 444), celui-ci « fit de la régionalisation de l'immigration un de ses objectifs stratégiques », mais voit l'immigration, selon l'Énoncé (1991, p. 70), « dans une perspective de développement régional ». La politique est donc présentée officiellement en 1992. Ensuite, *Le plan d'action pour la régionalisation de l'immigration* aborde de façon significative l'attraction, notamment à l'étranger, mais également en région. Le volet de la rétention, déjà discuté dans d'autres documents, est également abordé. Ainsi, l'attraction et la rétention sont considérées comme une des préoccupations de ce plan d'action pour réussir à attirer des immigrants en région.

1.1.4 Historique et contexte de l'immigration en Abitibi-Témiscamingue

L'Abitibi-Témiscamingue est né notamment de l'immigration. La prochaine section relatera les différentes périodes de l'immigration en y proposant le portrait de l'immigration des années 1920 à aujourd'hui, mais également l'évolution de la politique de régionalisation en

Abitibi-Témiscamingue. Vous pourrez y constater également le contexte économique dans lequel se déploie cette recherche.

a) La politique de régionalisation au Québec et l'entente spécifique en Abitibi-Témiscamingue

Malgré tous ces efforts mis sur la régionalisation, il faut attendre en décembre 2002, soit près de dix ans plus tard, pour qu'une entente concrète en matière d'immigration se réalise en Abitibi-Témiscamingue. Cette entente, officialisée en mars 2003, est de trois ans et se réalise en partenariat avec le gouvernement du Québec. Selon l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2006, p. 10), elle a pour objectif

[...] de favoriser l'attraction, l'établissement et l'intégration sociale et professionnelle des personnes immigrantes dans la région. [...] On souhaite [ait], par le biais de cette entente, favoriser l'établissement durable de nouveaux arrivants en Abitibi-Témiscamingue.

Ce projet permet ainsi de rassembler huit partenaires de la région, notamment des institutions d'éducation, des ministères, la CRÉ de l'Abitibi-Témiscamingue, la Mosaïque et des représentants de chaque MRC. Durant cette période, plusieurs stratégies sont utilisées afin de promouvoir la région à travers le Québec et à l'international. Selon l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2006, p. 10), plusieurs outils sont proposés : « outils promotionnels », « campagne de promotion », « tournées d'information et de sensibilisation des partenaires régionaux », d'« organismes de régionalisation de l'immigration à Montréal », création d'un « programme d'accueil des nouveaux arrivants » et « mise sur pied d'un comité d'accueil et d'intégration ».

En 2010, une autre entente spécifique est signée, mais regroupe seulement deux partenaires, la CRÉ de l'Abitibi-Témiscamingue et le MICC. Cinq services d'accueil pour les personnes immigrantes sont alors créés dans la région. Chaque MRC de la région, soit Abitibi, Abitibi-Ouest, Rouyn-Noranda, Témiscamingue et Vallée-de-l'Or, propose des services aux nouveaux arrivants tels les immigrants. Ce sont majoritairement les carrefours jeunesse-emploi de la région qui offrent le service, à l'exception de Rouyn-Noranda où la Mosaïque joue ce rôle. D'ailleurs, la Mosaïque existe depuis vingt ans et a un mandat régional. Elle

offre notamment des certifications ethno aux entreprises qui possèdent une politique pour les immigrants et sont ouvertes à l'embauche de personnes immigrantes. Cette certification fait connaître et valorise les démarches entreprises par les employeurs et entreprises afin de favoriser l'embauche, l'ouverture et l'intégration de personnes immigrantes. Cette certification non-officielle est peu connue et est souvent décernée à des entreprises de Rouyn-Noranda, malgré le statut régional de l'organisme La Mosaïque. Malgré ces initiatives et une promotion accrue pour attirer davantage de travailleurs, la région accueille peu d'immigrants par année.

b) Portrait de l'immigration

En Abitibi-Témiscamingue, tout comme à l'échelle québécoise ou canadienne, les personnes immigrantes s'avèrent être également une des solutions pour répondre au besoin de main-d'œuvre. Des années 1920 à aujourd'hui, le contexte minier a souvent influencé les vagues d'immigration en Abitibi-Témiscamingue. Cependant, il faut attendre les années 1960 afin de remarquer une décroissance du taux d'immigrants nouvellement arrivés. Si la région accueille davantage d'Européens avant les années 1960, elle se diversifie davantage dans la seconde partie du 20^e siècle en accueillant des immigrants venus de l'Asie et de l'Amérique latine. Entre 1946 et 1951, la région reçoit dans ses terres 2 400 immigrants. Selon l'Observatoire (2009, p. 2), « Ils [les immigrants] œuvraient dans les secteurs minier, commercial et forestier ainsi qu'à la construction du chemin de fer ». Toutefois, le territoire connaît une baisse importante du nombre d'immigrants, et ce, de plus de 80 % en 60 ans pour atteindre quelque 387 personnes pour la période entre 2006 et 2011 (MICC, 2011; MICC, 2012).

Les statistiques du MICC (2012b) démontrent que le nombre de personnes immigrantes admises entre 2006 et 2010 et qui vivent toujours dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue en janvier 2012 équivaut à 394 personnes. En analysant les statistiques du MICC (2012b, p. 26), on découvre que 61,9 % des personnes immigrantes sont issues de la catégorie « immigration économique », 35,8 % appartiennent au « regroupement familial » et 2,3 % figurent dans la catégorie « réfugié ».

Plus spécifiquement dans la catégorie « immigration économique », on constate que 179 personnes immigrantes sur 394 se situent dans la sous-catégorie des « travailleurs qualifiés » qui est défini, selon le MICC (2013b, p. 2), « [...] comme un ressortissant étranger âgé d'au moins 18 ans qui vient s'établir au Québec pour occuper un emploi qu'il est vraisemblablement en mesure d'occuper ».

Ces immigrants sont âgés de 25 à 34 ans pour une proportion de 45 % de la population immigrante et détiennent l'équivalent d'une technique de trois ans au cégep, soit 14 années et plus de scolarité dans 75 % des cas en Abitibi-Témiscamingue alors qu'à l'échelle du Québec, ce nombre est un peu moins élevé avec 68,8 %. Toujours selon le MICC (2012b, p. 27), la moitié des immigrants arrivés dans la région entre 2006 et 2010, y vivant toujours en janvier 2012, provenaient du continent africain, notamment du Maroc, suivi à 24 % du continent européen. D'ailleurs, on observe un changement du pays d'origine des immigrants nouvellement arrivés en Abitibi-Témiscamingue puisqu'entre 2001 et 2005, le continent européen dominait avec 31 % des arrivants, suivi par le continent africain avec 28,9 %. C'est donc dire que davantage d'immigrants du continent africain choisissent l'Abitibi-Témiscamingue depuis les dernières années. De plus, entre 2005 et 2011 (MICC, 2011; MICC, 2012), on observe un quasi-équilibre entre le nombre d'hommes et le nombre de femmes ayant immigré soit respectivement 52,7 % et 47,2 %.

Si l'on s'attarde davantage aux statistiques concernant les personnes immigrantes en Abitibi-Témiscamingue et leur rétention, l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2013, p. 1) indique qu'entre 2001 et 2010, la région de l'Abitibi-Témiscamingue

[...] par rapport aux autres régions ressources [...] se classe dans une situation mitoyenne : en proportion, le Saguenay-Lac-Saint-Jean et le Bas-Saint-Laurent ont attiré davantage d'immigrants tandis que la Côte-Nord, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et le Nord-du-Québec en ont attiré moins.

D'ailleurs, le MICC (2011) démontrait que sur les 300 personnes qui avaient choisi l'Abitibi-Témiscamingue comme destination entre 1991 et 1999, c'est-à-dire les personnes qui avaient l'intention de s'établir dans cette région lorsqu'ils ont complété les formulaires d'immigration du Québec, 304 personnes y vivaient toujours. Ainsi, les personnes

immigrantes qui avaient l'intention de s'établir en Abitibi-Témiscamingue ont finalement choisi de le faire. D'ailleurs, quatre personnes de plus, n'ayant pas l'intention initialement de s'installer dans cette région, ont finalement fait le choix de l'Abitibi-Témiscamingue comme milieu de vie. Les statistiques les plus récentes démontrent encore une fois que la rétention des immigrants est favorable dans la région, même si peu d'immigrants la choisissent initialement. Il est pertinent de mentionner que les données du MICC de 2013 concernant le taux de rétention des immigrants vivant en Abitibi-Témiscamingue n'étaient pas disponibles au moment où ce mémoire a été écrit.

Les dernières données de l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2013) démontrent en 2012 que 110 immigrants ont mentionné avoir l'intention de s'installer en Abitibi-Témiscamingue.

c) Le solde migratoire de l'Abitibi-Témiscamingue

Pour mieux comprendre les statistiques concernant le nombre d'immigrants arrivant dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, il est pertinent d'analyser le nombre de personnes qui arrivent dans la région, et ce, toutes nationalités confondues. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2013), le solde migratoire, représentant la différence entre le nombre d'entrées et de sorties des personnes (immigrantes ou non) dans une région, démontre que depuis 2010, il y a une nette amélioration en Abitibi-Témiscamingue. En 2000-2001, davantage de personnes quittaient la région par rapport à celles qui venaient s'y établir, soit un bilan désastreux se chiffrant à -2 765 personnes (donc plus de personnes qui quittent la région que de personnes qui arrivent). Cinq ans plus tard, en 2006-2007, le solde s'était amélioré en atteignant -166 personnes. Depuis 2010, la tendance s'est renversée. Le solde migratoire est devenu positif, une première fois depuis de nombreuses années en Abitibi-Témiscamingue.

TABLEAU 1 : Solde migratoire interrégional – Abitibi-Témiscamingue (1998-2011)

Période	Solde migratoire total
2006-2007	-166
2007-2008	-390
2008-2009	-392
2009-2010	-407
2010-2011	53
2011-2012	153

Dans sa publication en 2013, l'Institut de la statistique du Québec (2013, p. 1) résume en quelques lignes son étude en indiquant que l'Abitibi-Témiscamingue et le Saguenay-Lac-Saint-Jean figurent parmi les « [...] régions gagnantes [...] » en matière de migration interrégionale au Québec en 2011-2012. Malgré le solde migratoire positif, le nombre d'immigrants demeure tout de même faible.

d) L'immigrant et le marché du travail au Québec et en Abitibi-Témiscamingue

Selon le MICC (2013a, p. 5), sur les 255 442 immigrants admis au Québec entre 2008 et 2012, 68,5 % des immigrants sont classés dans la catégorie « immigration économique » ainsi, « [...] six immigrants sur dix (59,7 %) âgés d'au moins 15 ans totalisent 14 années et plus d'études [...] », ce qui correspond au Québec à l'équivalent d'une technique (DEC) au cégep ou de grades universitaires. De ce nombre, 12,2 % ont à leur actif de 12 à 13 années d'études, ce qui représente une 5^e secondaire ou un DEP au Québec. Ainsi, près de 72 % des immigrants arrivés au cours des cinq dernières années avaient une 5^e secondaire ou plus. D'ailleurs, dans cette même période, selon le MICC (2013a, p. 8), plus de trois quarts des immigrants soit 77,7 % avaient « [...] l'intention d'intégrer le marché du travail québécois ».

Malgré le niveau de scolarité élevé des immigrants et la volonté d'intégrer le marché du travail, le taux de chômage demeure tout de même plus élevé chez les immigrants que dans l'ensemble de la population. En 2011, il était de 12,4 % comparativement à 7,8 % dans l'ensemble de la population. Selon le MICC (2012d, p. 5), entre 2006 et 2011, « [...] le taux

de chômage des personnes immigrantes est resté pratiquement stable, passant de 12,8 % en 2006 à 12,4 % en 2011 [...] ». Le Québec détient d'ailleurs le plus haut taux de chômage des personnes immigrantes si on le compare à l'Ontario (8,8 %) et à la Colombie-Britannique (7,9 %).

D'ailleurs, une recherche sur l'intégration des travailleurs qualifiés et le recours à l'aide sociale a été menée par le MICC et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2010). La recherche démontre qu'à la suite d'une hausse significative du nombre d'admissions des immigrants au Québec dans les années 1990, une augmentation du nombre d'immigrants ayant recours à l'aide sociale a également été remarquée. Ainsi, malgré le fait que le gouvernement du Québec sélectionne ses travailleurs qualifiés par des critères soigneusement choisis, il n'en demeure pas moins qu'il existe un problème d'intégration professionnelle. Une analyse, effectuée par le MICC (2006) sur un échantillon de 1 875 répondants immigrants dans la catégorie « travailleur qualifié », admis entre janvier 1997 et juin 2000, révèle que la moitié seulement des travailleurs immigrants ont réussi à dénicher un emploi qualifié dans leur première année d'installation au Québec et que 68 % l'avaient obtenu après 5 ans. De plus, le Service économique RBC note que 31 milliards de dollars au Canada, dont 5 milliards de dollars seulement à Montréal, sont perdus en revenus en raison des pertes salariales attribuables aux sous-emplois des immigrants (Laberge, 2012, p. 1). Pourtant, toujours selon le MICC (2012d), davantage de personnes immigrantes (82 %) travaillent à temps plein que dans l'ensemble de la population (80,8 %). Et malgré tout, les travailleurs immigrants qualifiés reçoivent souvent des salaires moins élevés que les natifs. André Bernard (2008, p. 5) a révélé que

depuis les années 1990, les cohortes d'immigrants [avaient] ont enregistré, durant leurs premières années passées au pays, des gains largement inférieurs à ceux des autres Canadiens, et la croissance de leurs gains au cours des années suivantes n'a pas été assez rapide pour atteindre la parité entre les revenus.

C'est donc dire que depuis deux décennies, sur le plan salarial, les immigrants tardent à faire des gains égalitaires à la majorité des Canadiens. Cela ne semble toutefois pas être exactement le cas des immigrants qui vivent en région. Selon toujours Bernard (2008, p. 8),

Les revenus des immigrants sont les plus bas dans les très grandes régions urbaines (médiane de 16 800 \$) et les plus élevés dans les petites régions urbaines (médiane de 19 500 \$), ce qui représente une différence de 16 %. Les revenus des immigrants habitant dans les petites villes et les régions rurales (médiane de 18 800 \$) sont également supérieurs de manière significative (de 12 %) à ceux des immigrants dans les très grandes régions urbaines.

De plus, il semble plus facile pour des immigrants, selon Bernard (2008, p. 12), de s'intégrer dans les petites villes, et ce,

[...] peu importe leur niveau de scolarité, leur connaissance d'une langue officielle ou leur pays d'origine. Pour presque tous les groupes d'immigrants considérés, la parité n'est pas atteinte même après 13 ans, ce qui est le maximum observable avec les données. [...] En fait, tous les groupes d'immigrants possédant un tel grade [grade universitaire] atteignent la parité en un maximum de quatre ans, et plusieurs y arrivent dès la première année. On observe, tout de même, dans nombre de cas, une meilleure intégration économique dans les plus petites régions même pour les immigrants possédant au plus, lors de leur établissement, un diplôme d'études secondaires.

À l'été 2012, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec déposait une étude afin de mesurer la discrimination subie par les immigrants dans leur milieu de travail à Montréal. L'étude constatait que les Québécois au nom de famille « de souche » avaient 60 % plus de chance d'être convoqués à un entretien d'embauche que les personnes avec des noms de famille arabes, africains ou latino-américains. Cette donnée serait-elle encore plus élevée en région, considérant que peu d'immigrants y vivent et que la réalité vécue par les immigrants est peu connue?

Dans cette même étude de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (2012, p. 3), les chercheurs ont révélé également que l'État québécois concentrait ses efforts sur la « gestion de la diversité » et « la mise à niveau professionnelle » alors qu'il devrait plutôt mettre l'accent sur le rôle du racisme et de la discrimination dans l'intégration professionnelle. Le ministère des Relations avec les citoyens et Immigration (MRCI) a suivi plus de 1 800 personnes immigrantes arrivées depuis 21 et 63 mois au Québec et voulant trouver un emploi. Dans l'étude, MRCI (2004, p. VIII) révèle qu'« Une proportion importante de répondants [avaient] ont fait part d'attitudes possiblement

discriminatoires quant à leur statut d'immigrant (21 %) ou relativement à leur origine (19 %) » dans le cadre de la recherche d'un travail. Bernard (2008, p. 6) rappelle les propos de Hum et Simpson (2004), voulant que « La discrimination peut [puisse] également représenter une difficulté étant donné que les immigrants sont de plus en plus susceptibles d'être membre de minorités visibles ». Par conséquent, si le racisme et la discrimination semblent être la problématique centrale de l'intégration des travailleurs immigrants à Montréal, il semble normal de croire que les régions rurales, comme l'Abitibi-Témiscamingue, qui comptent peu d'immigrants, vivent probablement la même problématique, et peut-être à un degré différent. Pour favoriser l'embauche de personnes immigrantes à Montréal ou même en région, il semble opportun de s'intéresser à la dynamique en entreprise, notamment aux relations unissant les travailleurs natifs et immigrants. Si les employeurs observent davantage de réussites en entreprise dans l'intégration des immigrants, mais aussi dans l'échange entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants, seront-ils plus ouverts à la diversité culturelle et à l'embauche de personnes immigrantes?

Selon l'Institut de la statistique du Québec (2012, p. 8), l'Abitibi-Témiscamingue a connu en 2011, « une hausse d'emploi de 4,9 % ». Hypothétiquement, cette situation économique pourrait, à un certain niveau, valoriser l'embauche de personnes immigrantes puisqu'il y a un manque important de main-d'œuvre qualifiée, plus spécifiquement dans le domaine minier. Les récentes données du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines (2012), évaluent que 8 100 emplois seront à pourvoir d'ici 2021 dans le secteur minier de l'Abitibi-Témiscamingue sur plus de 12 700 emplois d'ici 2015 (CRÉ de l'Abitibi-Témiscamingue, 2012). D'ailleurs, une étude d'Emploi-Québec (2010, p. 75) sur les besoins de main-d'œuvre a permis d'interroger les employeurs de la région afin de vérifier s'ils étaient ouverts ou non à l'embauche de personnes immigrantes. On pouvait y lire :

Au moins trois entreprises sur quatre sont ouvertes à l'idée d'embaucher de la main-d'œuvre immigrante si le besoin s'en fait sentir, soit 78,6 % chez les entreprises n'ayant pas besoin d'embaucher d'ici les douze prochains mois et 79 % chez ceux qui procéderont à de l'embauche dans les douze prochains mois.

Ainsi, la main-d'œuvre immigrante semble être une solution envisageable pour les entreprises afin de répondre à leurs besoins. Le but de ce mémoire est de connaître le processus pour développer des pratiques, avec l'aide d'intervenants en ressources humaines, afin d'améliorer les relations de travail entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants dans le domaine minier ou en lien avec le domaine, et ce, dans l'intention de favoriser l'ouverture à l'autre et l'échange. Les données de ce mémoire seront exposées selon les quatre objectifs de la démarche de l'intervention, soit l'évaluation des pratiques de gestion de la diversité utilisées sur le terrain par les membres du groupe de discussion, l'exploration des expériences et des points de vue des travailleurs natifs et immigrants, le développement de nouvelles pratiques de gestion de la diversité à la suite des rencontres, discussions et témoignages, et finalement, l'élaboration avec le groupe de discussion d'une liste de pratiques efficaces.

Le terme pratique est utilisé dans cette recherche comme le décrit Stella-Lyonnet (2007) comme une pratique qui

[...] renvoie aux procédés pour faire et non au faire et aux gestes. Elle [la pratique] est à la fois la règle d'action et sa mise en oeuvre. Elle a une double dimension : d'un côté les gestes, les conduites et les langages, de l'autre, les objectifs, les stratégies (manière d'organiser une action pour arriver à ses résultats) et les idéologies (système d'idées et vision du monde) qui sont invoquées ; travailler sur les pratiques permet alors de connaître les processus et les valeurs qui guident nos actions dans le cadre du travail.

Ainsi, notre question de recherche se pose comme suit : « Comment réussir à recenser les pratiques utilisées en entreprise et y dégager de nouvelles pratiques favorisant l'ouverture vers l'autre, le contact et l'échange dans les relations de travail entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants? ».

Tout ceci en se référant à trois sous-thèmes, soit l'accueil, l'intégration et la différence qui mettent la communication au cœur de cet échange. Par le point de vue des travailleurs immigrants, des travailleurs natifs, des intervenantes en ressources humaines et des conseillères en emploi d'Emploi-Québec, des pratiques ont été recensées et nous tenterons de noter le processus pour y parvenir.

1.2 État des lieux sur des problématiques analogues

Peu de recherches ou d'écrits sur l'immigration ont été réalisés en Abitibi-Témiscamingue de 1920 à aujourd'hui. Cependant, quelques recherches sur la régionalisation au Québec et sur les facteurs d'attraction et de rétention des travailleurs immigrants vivant en région ont été entreprises pour mieux comprendre la réalité des travailleurs immigrants. Les recherches de Vatz-Laaroussi et Charbonneau (2001), Stoiciu (2006), Dumont (1991) et Simard (2003; 2011) donnent, dans le cadre de ce mémoire, des pistes de réflexion sur l'accueil et l'intégration des travailleurs immigrants.

Dumont (1991, p. 61-62), relève notamment que l'« accueil de la population locale » et la « présence d'une communauté ethnique » sont des facteurs de rétention des travailleurs immigrants. Selon Vatz-Laaroussi et Charbonneau (2001, p. 112), il semble que

[...] la responsabilité de la population pour l'insertion et l'intégration des nouvelles populations est peu questionnée. Si les recherches abondent sur les processus d'intégration des migrants au Québec, au Canada ou en France (Berry, 1996; Piché et Bélanger, 1995; Gaillard, 1997), fort peu portent sur les stratégies ou modalités d'accueil mises en œuvre par les populations dites natives.

De plus, plusieurs autres avantages attirent les immigrants dans les milieux ruraux. Simard (2011, p. 144) ajoute à la liste de Dumont (1991), les éléments suivants en lien avec sa recherche sur les médecins pratiquant en région :

accueil chaleureux, solidarité et entraide dans le voisinage, relations sociales faciles et satisfaisantes avec la population locale, possibilité pour certains de s'engager dans la communauté, respect et reconnaissance sociale par celle-ci de leur apport aussi bien comme médecin que comme citoyen.

Dans le même sens, l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2006, p. 11) note que les facteurs d'attraction pour les régions éloignées sont déterminés principalement par « la disponibilité d'emplois », mais également par « la présence de membres de la famille ou d'une communauté d'appartenance », par « la présence de lieux de formation » et par « la qualité de l'environnement ». En sommes, toutes ces observations rappellent des éléments clés qui favorisent l'attraction, particulièrement en Abitibi-Témiscamingue, si l'on considère le nombre d'emplois disponibles actuellement sur le marché.

Aussi, comme l'expliquait Stoiciu (2006, p. 85), « [...] l'intégration semble répondre d'une part aux besoins d'adaptation des intégrés et, d'autre part, aux attentes de stabilité de la société d'accueil ». Le gouvernement du Québec, en choisissant ses immigrants, a des attentes quant à leur intégration professionnelle. Afin de mieux intégrer les immigrants dans leur entreprise, les employeurs peuvent utiliser le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIME) : cette mesure les soutient dans la gestion de la diversité. Ces pratiques dénotent une volonté d'aider les immigrants à s'intégrer, mais rappellent aussi l'importance de l'intégration comme élément essentiel à l'acculturation.

La responsabilité de l'intégration des travailleurs immigrants ne relève pas seulement de la population locale et de l'entreprise, mais également des organismes en immigration. Selon Vatz-Laaroussi et Charbonneau (2001, p. 112), l'intégration est souvent relayée aux organismes responsables de l'accueil, entre autres à « des organismes spécialisés, à des experts de l'intégration ou à des professionnels de l'intervention sociale ». En Abitibi-Témiscamingue, il n'existe aucun organisme spécialisé dans le domaine de l'immigration. Les services d'accueil pour personnes immigrantes, situés dans les carrefours jeunesse-emploi de l'Abitibi-Témiscamingue, existent depuis moins de trois ans. De plus, la personne responsable de la région de l'Abitibi-Témiscamingue au MICC est basée à Gatineau, soit à plus de 500 km de route. Il est donc difficile pour une région comme l'Abitibi-Témiscamingue d'avoir accès à des experts en immigration.

Depuis les dernières décennies, les préoccupations des travailleurs immigrés ont évolué. Il semble que les nouveaux arrivants n'ont plus seulement le travail comme seule visée, mais ils désirent vivre dans un milieu de vie adéquat menant à l'épanouissement. Selon Simard (2003a), cité par Simard (2011, p. 141),

[...] la carrière n'est plus l'unique valeur de leur vie. Ils [les immigrants de la nouvelle génération] valorisent le resserrement des liens familiaux ainsi que des pluriactivités leur permettant de s'épanouir et de vivre de nouvelles expériences sociales et culturelles, telles (sic) la participation à des réseaux d'entraide ou d'amitiés.

Si la décision d'immigrer est généralement une décision familiale, d'autres facteurs peuvent également favoriser l'attraction. Simard (2011, p. 147) explique que les critères de sélection

peuvent être ceux reliés au paysage de la région. Les caractéristiques telles la « beauté des paysages », la « tranquillité et silence », la « proximité et accès facile à la nature » et les « possibilités de pratiquer des sports extérieurs variés en différentes saisons » peuvent également avoir un effet attractif. Des caractéristiques qui sont propres à toutes les régions du Québec et dans ce cas-ci, à l'Abitibi-Témiscamingue.

En s'attardant aux différents facteurs de rétention, on constate que la première année est déterminante quand il est question de demeurer ou non dans une région du Québec (St-Amour, Ledent, 2010). Selon St-Amour, Ledent (2010, p. 76), « La pente des courbes précise que c'est au cours de la première année que la propension à quitter pour Montréal est la plus élevée et force est de constater que les départs "quasi instantanés" demeurent importants [...] ». Divers moyens et stratégies sont mis en place dans les régions du Québec pour favoriser la rétention des immigrants dans les régions, et ce, durant la période d'installation de l'immigrant dans son nouveau milieu. Vatz-Laaroussi, citée par Vatz-Laaroussi et Charbonneau (2001, p. 113), proposait d'établir « une relation personnalisée » avec l'immigrant en lui offrant « une aide pratique (logement, emploi, école) », « une opportunité de socialisation à la culture québécoise », « l'occasion d'effectuer des apprentissages linguistiques, culturels et sociaux », « l'opportunité d'une communication linguistique, civique et institutionnelle » et « la participation de la population native à l'accueil ».

Dans une région rurale, la population est moins nombreuse qu'en ville et les rapports avec « l'autre » peuvent devenir plus personnels. L'accueil joue également un rôle dans la rétention des familles immigrantes. La réussite de l'intégration et le sentiment d'appartenance de la famille dans sa nouvelle société d'accueil reposent selon Simard (2011, p. 142) sur un « [...] accueil personnalisé et un soutien spécial aux conjoints(e)s et aux enfants ». Les familles remarquent entre autres, toujours selon Simard (2011, p. 14), la « qualité des liens sociaux pour leurs enfants, en milieu rural ».

Simard (2011, p. 144) explique que certains immigrants voient dans le milieu rural une façon d'atteindre un équilibre entre obligations professionnelles, personnelles et familiales et vont jusqu'à mentionner que ça améliore « leur qualité de vie globale ». Cette « qualité de vie globale » se définit, selon Simard (2011, p. 145), par de nombreux aspects tels le « réseau

social étendu », le « contexte propice et sécuritaire pour élever les enfants incluant des liens étroits avec les grands-parents », le « cadre de vie proche de la nature, tranquille et non pollué » et des « possibilités d'accomplissement personnel ». Ces éléments ne doivent pas être négligés lorsque l'on parle du contexte de travail dans lequel baigne le travailleur immigrant, tout comme la volonté d'élargir le réseau social et de le développer, notamment par la naissance de relations entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants.

Évidemment, certains aspects freinent la volonté de demeurer en région selon Simard (2011), entre autres le système scolaire qui offre souvent moins de possibilités de formation que les grands centres, le nombre restreint d'activités socioculturelles et la relation de proximité que les immigrants développent avec la population et l'environnement. Certains recherchent des écoles privées, dénoncent les problèmes de violence et de drogue dans les écoles ainsi que la faible diversité du système pédagogique. Ainsi, l'entreprise peut jouer un rôle en ce qui concerne le nombre restreint d'activités socioculturelles et la relation que les travailleurs immigrants développent avec la population et l'environnement.

Simard (2011, p. 144) mentionne que certains médecins qui ont participé à son étude ont quitté les régions en déplorant la proximité avec la population : « Ils désignent une distance sociale et culturelle avec la population locale, des divergences dans leurs champs d'intérêt et systèmes de valeurs respectifs, une certaine mentalité fermée, un manque d'intimité et de vie privée. » Ce sont des aspects que les intervenants en ressources humaines en entreprise peuvent considérer lorsqu'ils font le bilan avec le travailleur.

Considérant le peu d'immigrants vivant en Abitibi-Témiscamingue, il est plausible de trouver peu de recherches réalisées dans la région. Cependant, une recherche effectuée dans les années 1970 retrace l'expérience vécue des immigrants dans les années 1940. Dans l'étude interprétative de Larouche (1973), on décrit le portrait des travailleurs miniers tels le Canadien français, le Canadien anglais, le Polonais et l'Italien et leur expérience d'interaction avec les autres porteurs de cultures différentes. Cette étude avait été menée à Rouyn et à Noranda, devenue aujourd'hui Rouyn-Noranda, une des villes qui couvrent l'Abitibi-Témiscamingue. Larouche (1973, p. 228) concluait sa recherche en expliquant que « les immigrants polonais et italiens étaient davantage assimilés à la culture anglophone qu'à la

culture francophone » puisqu'ils travaillaient dans « [...] des entreprises dominées par les anglophones, où la langue du pouvoir et des relations de travail est l'anglais » et que leurs enfants fréquentaient l'école anglaise. De plus, cette étude observait également l'interaction entre les travailleurs canadiens-français et les travailleurs immigrants. Larouche (1973, p. 228) s'est

[...] rendu compte qu'il y avait chez le travailleur canadien-français un (sic) sorte d'indiscipline au niveau de la vie quotidienne et une inconsistance dans ses schémas d'interprétations de la situation.

Cette recherche explique que le Canadien français avait de la difficulté, règle générale, à interpréter certaines situations vécues. Larouche (1973, p. 228) mentionnait que :

L'immigrant [des années 1940] [...] a très bien ressenti cette ambivalence, ce « désordre » de la culture commune des travailleurs canadiens-français. Ses relations avec ces derniers étaient peu institutionnalisées et laissées au jeu des interprétations subjectives. Nous avons vu également que le Canadien français remettait lui-même en question ses propres schémas d'interprétation.

Cette observation réalisée par Larouche (1973) concorde parfaitement avec l'analyse, développée 36 ans plus tard par Agbobli et Bourassa (2009). Pour faire suite à la Commission Bouchard-Taylor en 2008 qui a traité des rapports ethnoculturels au Québec, Agbobli et Bourassa ont analysé les mémoires présentés dans le cadre de cette commission. Ils ont constaté que l'identité des Québécois, autrefois nommée Canadiens français, était caractérisée comme étant « fragile ». Trente ans plus tôt, Larouche (1973) répondait à un certain point aux causes de cette identité québécoise fragilisée. Il mettait en relief l'identité plus affirmée des anglophones qui occupaient souvent des postes de direction dans les usines. Larouche (1973, p. 288) expliquait que les anglophones

[...] ne remettaient pas en question les significations qui orientent leurs comportements; la langue qu'ils utilisent est une institution appuyée sur des expériences subjectives qui ont donné lieu à des projets et des réalisations prestigieuses et impressionnantes (entre autres, l'entreprise minière); elle commande donc confiance et respect.

En d'autres termes, la notoriété de la langue de Shakespeare dans le milieu des affaires, spécifiquement dans les mines, aurait donc une conséquence sur l'interprétation et l'interaction des Canadiens français avec l'immigrant. Cela pouvait, selon Larouche (1973),

causer un « désordre » dans l'interprétation. Du point de vue communicationnel, cette notoriété donnée à la langue anglaise aurait eu des effets sur la compréhension du message exprimé et sur la qualité des relations entre immigrants et Canadiens français.

1.3 Dégagement des axes de l'intervention sous l'angle de la communication

Les pratiques mises en relief dans le cadre de cette recherche sont développées autour de deux grands thèmes principaux : ouverture à l'autre et échange. Dans le cadre de cette recherche, le groupe de discussion a choisi également trois sous-thèmes : l'accueil, l'intégration et la différence. À travers ces trois sous-thèmes, la communication joue un rôle prédominant dans l'intervention des ressources humaines dans le milieu de travail et sur la relation existante ou non entre les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs. La relation entre travailleur natif et travailleur immigrant peut devenir un marqueur d'évaluation de l'intervenant en ressources humaines quant à la réussite ou non de l'intégration du travailleur immigrant.

Lorsqu'il est question d'intervention, la place de la communication est essentielle. Elle est d'autant plus primordiale et complexe lorsqu'elle s'inscrit dans une relation entre porteurs de cultures différentes. Mucchielli cité par Cohen-Emerique (2011, p. 56) rattache l'importance de la communication avec sa définition du cadre de référence. Il explique que le cadre de référence

[...] sert d'arrière-plan permanent à ce qui sera exprimé, l'ensemble des significations auquel renverra le message. Il représente le contexte plus large des connaissances et de l'expérience de l'émetteur comme ensemble organisé et structuré dans lequel s'inscrit le message. Le cadre de référence va de soi pour l'émetteur et pour ceux qui ont le même cadre; les idées et les mots y puisent leur sens, sans qu'il en ait conscience. Le cadre de référence est implicite.

Le message est donc l'empreinte du cadre de référence de l'autre. Ce message, tant par sa forme que par son contenu, reflète les expériences de l'interlocuteur, que ce soit de l'ordre professionnel ou personnel. D'ailleurs, Larouche (1973) dans sa recherche, explique bien ce phénomène en évoquant que le « schéma d'interprétation » jouait, dans les années 1940, un

rôle sur la compréhension du message entre immigrants et Canadiens français. Ainsi, les mots choisis, les paroles émises, le ton employé et la gestuelle utilisée peuvent également influencer la compréhension du récepteur, son interprétation et aussi sa manière d'interagir avec l'autre.

Cohen-Emerique (2011, p. 15) explique que pour connaître le cadre de référence de « l'autre », il faut « [...] chercher à connaître qui est l'autre et quelles sont ses représentations du monde et ses attentes concernant son intégration, à la fois uniques et semblables à d'autres, à la fois proches et lointaines des nôtres ». Lorsqu'il y a volonté de connaître l'autre, un échange peut se dessiner.

Avant la naissance d'une communication dans l'intervention, il semble opportun de s'intéresser particulièrement à l'accueil du travailleur immigrant dans son milieu de travail, à son intégration et à sa différence sous la loupe de la communication afin de mieux comprendre les obstacles qui peuvent se présenter.

1.3.1 Accueil sous l'angle de la communication

Si l'on considère que la majorité des travailleurs sont natifs de l'Abitibi-Témiscamingue, que les immigrants arrivent dans la région grâce à la disponibilité d'emplois et considérant qu'il a peu d'immigrants qui vivent en Abitibi-Témiscamingue, le premier contact avec la population locale s'effectue-t-il principalement dans le milieu de travail? Ainsi, il semble pertinent de travailler sur l'un des premiers lieux de socialisation et de contact avec la « population locale », soit le milieu de travail. Ainsi, l'accueil dans le milieu de travail sera l'un des premiers pas franchis par le travailleur immigrant afin de socialiser avec ses collègues de travail avec qui il pourra développer des relations de travail.

Pour mieux appréhender ou comprendre l'importance de l'accueil, il faut davantage s'attarder à la conception que construit l'immigrant face à sa société d'accueil. Schutz (1944) nous rappelle d'ailleurs les idéaux que « l'étranger » se crée avant son arrivée dans la nouvelle société d'accueil. Selon lui, les idéaux ne reflètent pas les obstacles à franchir une fois que l'immigrant est arrivé dans le milieu de travail. Selon Schutz (1944, p. 232),

[...] le modèle culturel du nouveau groupe n'est pas un lieu de refuge mais un champ d'aventure, pas une évidence, mais un point d'interrogation à investiguer, pas un instrument utile pour clarifier les situations embrouillées mais une situation problématique et même difficile à maîtriser.

L'accueil d'un nouvel employé au sein d'une équipe est un moyen d'entrer en communication avec l'autre. Il peut être parsemé d'embûches pour le nouvel arrivant. Le travailleur immigrant doit tenter d'entrer en relation tout en s'habituant à une nouvelle réalité. En même temps, la communication ne se réfère pas au même cadre de référence pour chaque individu, puisque ses expériences sont différentes. L'accueil est donc le point de départ à un premier échange et nécessairement à une première communication.

1.3.2 Intégration sous l'angle de la communication

Considérant que le Québec sélectionne chaque année des milliers d'immigrants afin qu'ils répondent aux besoins de main-d'œuvre, l'insertion professionnelle devient par conséquent un aspect prioritaire dans le processus d'intégration à la société d'accueil. D'ailleurs, selon le MICC, cité par Agbobli (2012, p. 3), le gouvernement du Québec définit l'intégration comme :

[...] un processus qui n'est achevé que lorsque l'immigrant ou ses descendants participent pleinement à l'ensemble de la vie collective de la société d'accueil et ont développé un sentiment d'appartenance à son égard.

Cette vision du gouvernement du Québec laisse entendre que pour participer à « l'ensemble de la vie collective de la société d'accueil », il importe notamment travailler dans cette société d'accueil.

La gestion de la diversité ne semble pas toujours être privilégiée en entreprise. Selon Chicha (2002, p. 2), les gestionnaires sont réticents quant à la volonté de rassembler différents porteurs de cultures différentes dans une même équipe de travail et en même temps, des études démontrent aussi son effet bénéfique pour l'organisation ou l'entreprise. On peut y lire que

[...] les gestionnaires craignent généralement que les équipes mixtes soient peu intégrées et conflictuelles. Les études indiquent effectivement que les membres de groupes diversifiés communiquent moins bien entre eux, sont moins coopératifs et que les dissensions sont fréquentes. [...] Paradoxalement, c'est au niveau des équipes de travail que l'on a aussi constaté des retombées positives de la diversité. Sur le plan des impacts cognitifs, un certain nombre de recherches ont démontré qu'une équipe diversifiée est plus créative et plus efficace en matière de résolution de problèmes. Ces effets s'expliqueraient par le fait qu'un groupe mixte profite d'un large éventail de perspectives ainsi que d'informations nouvelles. La mise en commun de ces éléments aurait pour effet d'augmenter, après un certain laps de temps, la qualité des solutions proposées pour résoudre un problème donné.

Gudykunst et Kim, selon Stoiciu (2006, p. 88), décrivent le mécanisme d'intégration selon quatre étapes, soit « le choc », « la confrontation », « l'ajustement » et « l'adaptation ». De plus, l'immigrant doit franchir différentes étapes pour s'intégrer à son nouveau milieu de travail qui a lui aussi une culture d'entreprise qui lui est propre.

L'intégration se bâtit également grâce entre autres à la construction que l'on se fait de « l'Autre ». Selon Stoiciu et Hsab (2011), le mécanisme de construction de l'autre « [...] repose sur l'imagination hostile ou affectueuse (sans juger de l'arrière-fond philosophique de cette hostilité ou de cette affection) déclenchée par la “découverte” de l'inconnu » (Stoiciu et Hsab, 2011, p. 16). Cette découverte se vit différemment d'une personne à une autre.

Du point de vue organisationnel dans le milieu de travail, pour Dalia Huesca et Dion (2008, p. 2),

[...] l'intégration est liée à la motivation de l'individu, à l'environnement de travail, au climat organisationnel et à son désir de faire partie d'un groupe [...] la structure et les pratiques organisationnelles mises en place par l'entreprise jouent un rôle essentiel.

À un autre niveau, l'échange met aussi en relief les codes culturels et peut avoir une influence sur la réception et l'interprétation du message. Demorgon (2010, p. 1) rappelle l'importance des codes culturels :

Au cœur de la communication interculturelle, l'oralité empêche de s'en remettre aux seuls codes culturels, pris pour pertinents, à eux seuls, comme si la vie s'arrêtait à leur seuil. En ce sens, l'oralité transmet sa vivacité à la

communication interculturelle pour inventer mille adaptations réciproques. La communication interculturelle peut même sortir de sa bienséance convenue. Il lui faut reconnaître qu'elle ne peut pas toujours échapper aux oppositions, aux hostilités, aux violences. En général, crier précède tout de même frapper.

Le MICC explique que l'intégration passe par une participation « à l'ensemble de la vie collective » et par le travail qui semble être une sorte de reconnaissance. Ainsi, l'intégration et la gestion de la diversité en milieu de travail se vit dans les relations entre collègues de travail et entre supérieurs et employés. Taylor (2002, p. 51) mentionne que « Nous avons besoin de relations pour nous accomplir, pas pour nous définir ». Ainsi, la reconnaissance et la considération du travailleur doivent être présentes au travail et développées à travers tous les acteurs du milieu de travail. Ces relations de travail créées par le milieu permettent à l'immigrant de s'adapter à sa société d'accueil et de mieux s'intégrer.

1.3.3 Différence sous l'angle de la communication

Grâce à la communication, les individus sont en mesure de reconnaître ce qui le différencie de l'autre. La communication entre porteurs de culture prend en considération la différence entre transmetteur et récepteur du message. Comme le mentionne Jodelet (2005), l'être humain perçoit l'autre de façon différente. Il existe, selon Jodelet (2005, p. 25-26), deux positionnements de l'altérité, l'altérité du dehors qui réfère à des « [...] des pays, peuples et groupes situés dans un espace et/ou un temps distants » et il existe l'altérité du dedans. L'altérité du dedans est un positionnement pertinent pour cette recherche puisqu'elle fait référence

[...] à ceux qui, marqués du sceau d'une différence, qu'elle soit d'ordre physique ou corporel (couleur, race, handicap, genre, etc.), du registre des mœurs (mode de vie, forme de sexualité) ou liée à une appartenance de groupe (national, ethnique, communautaire, religieux, etc.), se distinguent de l'intérieur d'un même ensemble social ou culturel et peuvent y être considérés comme source de malaise ou de menace.

Ainsi, l'arrivée d'un immigrant dans un milieu de travail peut laisser entendre le message de la différence, installer le sentiment de « malaise » ou donner l'impression qu'il y a une « menace ».

De plus, les répercussions médiatiques ont des effets sur l'impression des gens quant à l'autre. Ainsi, l'impact des médias peut faire varier l'opinion publique et peut creuser le fossé de la différence. Potvin (2008) s'est intéressée aux regards des médias et à leurs répercussions. Selon ses observations, Potvin (2008, p. 46) explique que les médias ont un

[...] pouvoir [qui] serait encore plus visible dans les villes et les régions où très peu de minorités visibles sont présentes et où la majeure partie des croyances entretenues sur l'Autre se constituent par l'information diffusée par les médias.

Comme le prouvent les analyses de Van Dijk sur le nombre notoire de titres « défavorables » relativement aux minorités, Potvin cite Dijk (2008, p. 47) en indiquant que « les médias mettent l'accent sur cette polarisation en concentrant leur attention sur les problèmes et les menaces pouvant affecter le “Nous” ». De plus, selon Potvin (2008), le marché journalistique désire plaire et par conséquent, cherche à créer une démarcation entre les différents médias. Cela, selon Potvin (2008, p. 22), propose une « [...] offre médiatique [qui littéralement] explose [et] modifierait la pratique journalistique quotidienne ». Ainsi, le travail journalistique peut jouer sur les points de vue quant à la différence et créer davantage une barrière entre porteurs de culture.

Dans le cadre de cette recherche, il serait souhaitable dans premier temps que les gestionnaires envisagent la gestion de la diversité dans leur entreprise et que les intervenants travaillant en ressources humaines soient attentifs à leurs interventions afin qu'il n'existe pas qu'une vérité et qu'une façon de faire. Selon Bouquet (2007, p. 39), l'intervenant, comme le travailleur natif ou immigrant, doit

y adjoindre la tolérance, qui devient également de nos jours une valeur de plus en plus centrale, moins par le fait que chacun pourrait choisir librement ses valeurs que parce que la vérité n'est pas considérée comme donnée une fois pour toutes.

La différence peut également amener des difficultés à communiquer avec l'autre et à comprendre la signification de son message par le vocabulaire choisi, l'attitude adoptée ou par le ton utilisé par l'interlocuteur. Cohen-Emerique (2011, p. 57) mentionne qu'il est opportun de « se centrer sur les caractéristiques des cultures subjectives en interaction, ce qui permettrait de déceler l'origine des malentendus et des “bruits” : tout apport dans ce champ

ne peut être qu'éclairant pour le sujet étudié ». Ainsi, l'intervention doit considérer le fait qu'il puisse y avoir des « bruits » dans les communications établies entre les porteurs de culture, et dans ce cas-ci, entre les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs, mais aussi entre l'intervenant en ressources humaines et les travailleurs. En considérant ces éléments dans l'intervention, il est plus facile de cerner la différence et ce qu'elle apporte. De plus, il semble pertinent d'améliorer la compréhension des messages transmis tout en permettant une communication bidirectionnelle.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

2.1 Cadrage conceptuel du processus d'intervention

Dans ce chapitre, il sera question de la gestion de la diversité dans les pratiques des intervenants ressources humaines en milieu de travail où l'on s'attardera à la gestion de la diversité en entreprise. De plus, l'approche interculturelle dans la gestion selon Cohen-Emerique (2011) fera également l'objet du cadre théorique puisqu'il s'intéresse davantage à la relation interculturelle entre les intervenants en ressources humaines et les travailleurs. De plus, les grands thèmes et les sous-thèmes de la recherche seront également élaborés afin de mieux comprendre tout ce qui englobe le cadre théorique de cette recherche.

2.1.1 La gestion de la diversité dans les pratiques

Selon le Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi (GPGDIE) (2005, p. 8), la diversité interculturelle « [...] se définit par les relations et les communications entre les individus de différentes cultures » et « met l'accent sur la présence de minorités visibles et de minorités culturelles ».

Chicha (2002, p. 1) mentionne qu'il existe une divergence d'opinions des gestionnaires concernant la diversité. Selon elle,

[...] les études démontrent que la diversité est une arme à double tranchant : d'une part, elle peut être source d'insatisfaction, de conflits et de démotivation pour les individus et par le fait même les gestionnaires; d'autre part, elle permet de dynamiser un milieu de travail, de le rendre plus créatif et plus souple relativement aux multiples transformations du contexte socio-économique.

Malgré ces divergences d'idées, certaines entreprises ont adhéré à cette philosophie en embauchant des personnes immigrantes dans le but d'améliorer le fonctionnement de leur entreprise. Selon Arcand (2010, p. 221), la gestion de la diversité émet « [...] l'hypothèse que toute gestion interculturelle passe par une vision intégrée des pratiques de gestion, allant des politiques en matière de ressources humaines à la définition des tâches quotidiennes ». Selon Arcand (2010, p. 227), on distingue certains aspects, en lien avec cette recherche, pour une pratique de gestion intégrée : « le recrutement du personnel », « la composition des équipes de travail », « les règles de promotion » et « les possibilités d'accommodements raisonnables dans un contexte d'accroissement des demandes venant de groupes spécifiques ». Ainsi, selon Arcand (2010), il doit y avoir une intégration, non seulement du travailleur immigrant dans son milieu de travail avec ses collègues, mais le travailleur doit pouvoir évoluer dans une organisation qui favorise l'ouverture et la diversité sur différents éléments composant sa gestion d'organisation. Dans le même sens, Dalia Huesca et Dion (2008, p. 1) mentionnent que l'intégration de personnes immigrantes dans un milieu de travail dépasse les premières étapes soit « l'embauche de candidats » et la « reconnaissance de leurs compétences ». Il faut, selon les chercheurs, une « intégration sociale » des immigrants en milieu de travail, ce qui passe notamment par la culture d'entreprise et son ouverture.

Il s'agit, selon le GPGDIE (2005, p. 8), d'un « nouveau style de gestion et de stratégie d'affaires » qui se résume à un « [...] processus qui consiste à se munir de politiques et de pratiques en matière de ressources humaines qui visent à créer un environnement de travail sain ». De plus, la gestion de la diversité « [...] est également une façon de s'inscrire dans une approche d'amélioration continue, de constitution d'un milieu de travail équitable, motivant et productif, et de résolution de problèmes ». En d'autres termes, l'entreprise doit être consciente que la gestion de la diversité est un travail en continu où l'on réajuste sa gestion selon les besoins et les problématiques rencontrées.

Cet aspect démontre à quel point l'intégration du travailleur immigrant passe par la gestion de la diversité. D'ailleurs, le Groupe Conseil Continuum a rédigé le guide de la diversité pour Emploi-Québec et a adapté un modèle du gouvernement de l'Ontario en proposant un modèle intégré de la gestion de la diversité culturelle où celle-ci est développée à travers trois aspects : l'organisation, les relations et les tâches. Cette présente recherche s'attarde au

deuxième aspect, soit la gestion de la diversité à travers les relations entre les travailleurs, mais aussi entre les gestionnaires, notamment les intervenants en ressources humaines et les travailleurs.

De façon plus concrète, un tableau d'Emploi-Québec (2005, p. 18) propose des « pratiques positives en milieu de travail » qui touchent la « communication interculturelle et organisationnelle », le « climat de travail », la « supervision et style de gestion », la « résolution des conflits » et la « pratique de mobilisation des ressources humaines ».

L'interculturalité est privilégiée au Québec. Cette notion permet d'approfondir, sous un angle plus précis, les relations et dynamiques existantes entre la personne immigrante et la personne native. Dans le document *Autant de façons d'être Québécois : Plan d'action à l'intention des communautés culturelles* produit par le MICC et le Ministère d'État au Développement culturel et scientifique (1981, p. 55), on pouvait lire que l'interculturalité « [...] vise à une dynamique de rapprochement dans le respect mutuel, entre la majorité et les diverses communautés culturelles au Québec ».

Cependant, il n'en demeure pas moins que, selon Arcand (2010, p. 221), « [...] l'interculturel n'est jamais que la capacité et la volonté de la culture dominante de s'ouvrir et de devenir plus flexible ». Encore une fois, Arcand (2010) met entre les mains des entreprises et de ses gestionnaires le choix de la diversité ou non. Pour réaliser une gestion de diversité efficace, l'intervenant joue un rôle prédominant dans l'entreprise comme le souligne Arcand (2010). Cependant, l'intervenant en ressources humaines qui réalise la gestion du personnel joue un rôle dans la gestion de la diversité et dans son application ou non sur le terrain.

2.1.2 L'approche interculturelle dans la gestion

Considérant le rôle important de l'organisation dans la gestion de la diversité, il est apparu essentiel de proposer la littérature de Cohen-Emerique. La théorie de l'auteure a ses limites puisqu'elle ne considère pas l'intervention interculturelle en contexte de gestion. Cependant, il est tout de même essentiel de s'y attarder puisqu'elle s'intéresse à l'intervention elle-même entre porteurs de cultures différentes. Son approche pourrait être utile pour l'intervenant en

ressources humaines afin qu'il intervienne de façon plus consciente avec le travailleur immigrant tout en appliquant les politiques et les pratiques de gestion de la diversité que l'organisation ou l'entreprise a préalablement choisies.

Dans ses travaux sur l'intervention, Cohen-Emerique (2011, p. 15) a élaboré trois démarches dans l'approche interculturelle : la « décentration du cadre de référence », « la découverte du cadre de référence de l'autre » et la « médiation/négociation ». La « décentration du cadre de référence » propose l'idée de se détacher de son propre cadre de référence (croyances, valeurs ou idées) comme porteur de culture pour mieux s'observer dans la relation interculturelle. Ainsi, cette « décentration du cadre de référence » permet de mieux comprendre le « cadre de référence de l'autre » et d'analyser par conséquent les croyances, les valeurs ou les idées de l'autre porteur de culture. Quant à la « médiation/négociation », il s'agit de l'intervention réalisée par une personne extérieure à la relation entre les deux porteurs de culture différente. Cet intervenant tente de régler une situation ou un problème par la médiation ou la négociation. Ces trois démarches permettent de comprendre davantage le cadre de référence de l'autre et son propre cadre de référence. Cohen-Emerique (2011, p. 15) rappelle que

[...] le choc culturel vécu dans la rencontre avec une personne ou un groupe d'enracinement culturel différent, joue comme révélateur du cadre de référence du sujet qui l'expérimente.

Selon Emploi-Québec (2005, p. 12), le choc culturel est un « sentiment d'inconfort ressenti dans nos rapports avec des personnes (sic) d'autres cultures, à cause de la différence que la culture de ces personnes projette à notre égard par rapport à nos valeurs, à nos croyances et à notre propre culture ». Cohen-Emerique (2011, p. 15) explique que pour connaître le cadre de référence de « l'autre », il faut « [...] chercher à connaître qui est l'autre et quelles sont ses représentations du monde et ses attentes concernant son intégration, à la fois uniques et semblables à d'autres, à la fois proches et lointaines des nôtres ». Ainsi, tout intervenant, notamment en ressources humaines, peut être appelé à prendre cette distance et à réfléchir sur sa propre « représentation du monde » pour découvrir celle de l'autre devant lui ou elle. En établissant son cadre de référence et celui de « l'Autre », l'intervenant peut mieux cadrer sa réflexion, analyser ses propres signes d'incompréhension par rapport à la différence et explorer le message de l'autre. De plus, le dernier aspect « médiation/négociation » peut aussi

être utilisé, selon Cohen-Emerique (2011, p. 15), lorsqu'il y a un problème ou que les différentes parties désirent « résoudre les conflits de valeurs inhérents à la pression aux changements vécue par tout migrant » et arriver à une compréhension commune et consensuelle. D'ailleurs, Abou (1986, p. 10) révèle qu'« [...] il n'y a pas de croissance sans conflits, pas de croissance qui ne soit la résolution de ces conflits ». Ainsi, la communication avec « l'autre » peut être développée dans une vision d'échanges mutuels.

Selon Cohen-Emerique (2011, p. 44), les interventions font souvent l'objet d'échecs puisqu'elles ne s'en tiennent qu'aux « connaissances reçues dans les stages sur les cultures d'origine et les processus d'acculturation ». Il est donc possible de croire qu'une telle théorie soit applicable dans une région où vivent peu d'immigrants et où l'expérience interculturelle a été peu vécue par les intervenantes en ressources humaines. Cohen-Emerique (2011) prouve ainsi l'importance d'intervenir en s'attardant non pas seulement à l'acte ou au geste de la personne, mais plutôt à la personne, elle-même, à son évolution. Par conséquent, Cohen-Emerique propose de prendre en considération un ensemble de facteurs et s'assure que l'intervention soit adaptée à la situation vécue par la personne immigrante.

Cohen-Emerique (2011, p. 57) mentionne qu'il est opportun de « se centrer sur les caractéristiques des cultures subjectives en interaction, ce qui permettrait de déceler l'origine des malentendus et des “bruits” : tout apport dans ce champ ne peut être qu'éclairant pour le sujet étudié ». Ainsi, l'intervention doit considérer le fait qu'il puisse y avoir des « bruits » dans les communications établies entre les porteurs de culture, et dans ce cas-ci, entre les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs, mais aussi entre l'intervenant en ressources humaines et les travailleurs immigrants.

De plus, l'intervenant doit acquérir un savoir, notamment sur les différentes étapes d'adaptation, d'insertion et d'acculturation de l'immigrant, afin de mieux comprendre le contexte dans lequel il évolue et favoriser ainsi une plus grande ouverture. Selon Abou (1986, p. 24), la compréhension « dépend en définitive des qualités de l'intelligence et du cœur. Comprendre le phénomène d'acculturation c'est parvenir à intuitionner dans l'Autre, quel qu'il soit, un autre Soi-même ». C'est donc dans cette perspective que le concept d'intervention a été élaboré.

Cependant, Cohen-Emerique (2011) applique ses théories sur la relation entre l'intervenant et la personne immigrante. Ainsi, sa théorie a ses limites puisqu'elle ne considère pas l'intervenant ou même la personne immigrante dans sa structure organisationnelle qui comporte une philosophie et une vision de la gestion de la diversité. Ainsi, la théorie de Cohen-Emerique limite aussi la capacité d'intervenir des intervenants en ressources humaines qui doivent composer avec la gestion de la diversité privilégiée par l'organisation ou l'entreprise. Par ailleurs, la gestion de la diversité doit s'appliquer d'abord dans une vision commune entre l'organisation et l'intervenant y œuvrant et par conséquent, l'intervenant pourra utiliser l'approche de Cohen-Emerique pour intervenir de façon plus consciente sur le terrain.

Dans la même philosophie que Cohen-Emerique développe avec sa théorie de « décentration du cadre de référence », l'intervenant en ressources humaines devra se remettre en question. Comme le soulignent Dalia Huesca et Dion (2008, p. 2), il devra prendre

[...] conscience des caractéristiques de ses propres origines culturelles québécoises, influencées par la culture d'affaires nord-américaine, améliore [r] sa façon de communiquer dans un entourage organisationnel multiethnique. À partir du moment où il est capable d'analyser ses façons de réagir, de résoudre un problème, d'interpréter un message verbal, non verbal ou écrit, etc., il est davantage en mesure de cerner les particularités des autres cultures et d'aider les immigrants à s'intégrer à la culture d'affaires québécoise.

2.2 Dégagement de concepts-clés qui pourront agir comme guides dans l'intervention

Différents concepts ont été élaborés durant le projet de mémoire et ont évolué tout au long de la recherche. Dans les prochains paragraphes, les concepts en lien avec cette recherche seront explorés.

2.2.1 Accueil

L'accueil est en réalité le premier contact entre les travailleurs. Le terme « accueillir » englobe différentes significations dans le dictionnaire. La présence, l'idée de recevoir,

d'admettre quelqu'un au sein d'un groupe et d'avoir une attitude sont des termes utilisés lorsqu'il est question d'accueil. Cauchard (1971, p. 16) évoque l'idée que « l'accueil n'est pas une activité extérieure, [qu'] il fait partie de nous-mêmes; nous sommes biologiquement et cérébralement des structures d'accueil ». Ainsi, l'accueil est perçu comme une partie intégrante de l'être humain puisque l'être humain a la capacité de communiquer. De plus, c'est par cette communication qu'il peut faire naître l'accueil et c'est en rentrant en relation que l'accueil pourra réellement se produire.

2.2.2 Ouverture à l'autre

Évidemment, l'accueil ne pourrait avoir lieu s'il y a manque d'ouverture à l'égard d'un nouvel arrivant. Dalia Huesca et Dion (2008, p. 1) expliquent que la notion d'ouverture, comme la notion de fermeture, passe par un système d'oscillation entre deux pôles qui pourraient par exemple être à une extrémité « l'ouverture » et à l'autre, la « fermeture ». Ainsi, Dalia Huesca et Dion (2008, p. 1) citent Demorgon (1994), cité par Fossé (2005), en indiquant qu'il « [...] est important de concevoir la culture comme « un système universel qui fournit des orientations et nous aide à nous adapter aux situations nouvelles ». Cet exemple nous amène à parler du rôle de la communication entre les individus. D'ailleurs, Dalia Huesca et Dion (2008, p. 1) expliquent que « La communication directe peut être considérée comme brusque par une personne qui communique de manière implicite et la faire osciller vers une fermeture et une réticence à collaborer en équipe ».

2.2.3 Reconnaissance

Selon Bernard (2008, p. 5-6), les travailleurs immigrants, avant même d'arriver dans leur milieu de travail, rencontrent plusieurs obstacles tels :

[...] la reconnaissance de leurs titres de compétences acquis à l'étranger, le manque encore plus important d'information sur les exigences du marché du travail et les possibilités d'emploi, ainsi que leur connaissance parfois imparfaite d'une des langues officielles du Canada.

L'immigrant arrivant dans un nouveau pays passe notamment par une redéfinition du soi afin de trouver une place dans cette nouvelle société d'accueil. Son rapport à lui-même et à l'autre doit être exprimé à nouveau et comporte quelques défis à franchir. Rousseau, cité par Todorov (1995, p. 26-27), soulignait que l'amour-propre est « [...] un sentiment qui n'existe qu'en société et qui consiste à nous comparer aux autres, à nous juger supérieurs à eux et à les vouloir inférieurs ». Cependant, l'être humain possède un troisième sentiment : « l'idée de la considération » où « Chacun commença à regarder les autres et à vouloir être regardé soi-même ». James, cité par Todorov (1995, p. 75), mentionnait que « [...] nous avons aussi [comme être humain] un penchant inné à être remarqués et remarqués avec approbation, par les êtres de notre espèce ».

En plus de posséder la « sensibilité physique », Rousseau, cité par Todorov (1995, p. 29), rappelle que l'être humain possède une caractéristique qui le distingue de l'animal, celle de la « [...] sensibilité sociale, “la faculté d'attacher nos affections à des êtres qui nous sont étrangers” ; et l'exercice de cette faculté a pour effet d’“étendre et renforcer le sentiment de notre être” ». Par conséquent, cette théorie démontre la possibilité d'une relation, mais plus encore, la possibilité d'une relation d'attachement réciproque. Cette théorie se concrétise notamment dans un environnement de travail. Todorov (1995, p. 106) mentionne que

dans le travail, l'individu obtient non seulement un salaire lui permettant de subsister, mais aussi un sentiment d'utilité, de mérite, auquel viennent s'ajouter les plaisirs de la convivialité ; il cherche à exister plutôt qu'à vivre. [...] Donner sens et agrément au travail lui-même est sans aucun doute plus utile que de multiplier les loisirs.

Ainsi, l'immigrant nouvellement arrivé doit franchir ces étapes pour arriver à « exister » et à être reconnu. À l'inverse, « La non-reconnaissance ou la reconnaissance inadéquate peuvent causer du tort et constituer une forme d'oppression, en emprisonnant certains dans une manière d'être fausse, déformée et réduite » (Taylor, 2002, p.42).

2.2.4 Point de vue

Se faire reconnaître c'est également être reconnu par ses collègues de travail. C'est par le regard de l'autre et son point de vue sur l'autre que les relations de travail naissent et se

développent. Chicha (2002, p. 2-3) s'intéresse particulièrement aux différents points de vue et aux attitudes des travailleurs en expliquant notamment les stratégies développées par J. Wrench : « la stratégie basée sur l'information », « la stratégie visant à changer les perceptions et les attitudes », « la stratégie de formation visant à changer les comportements » et « la stratégie de formation visant à changer le contexte organisationnel ».

Selon Emploi-Québec, les employeurs de l'Abitibi-Témiscamingue ont démontré leur volonté à embaucher des personnes immigrantes. Par conséquent, deux des quatre stratégies seront retenues dans cette recherche. La « stratégie de formation visant à changer le contexte organisationnel » est difficilement applicable pour l'instant en Abitibi-Témiscamingue parce que peu d'immigrants y vivent, tout comme la « stratégie visant à changer les comportements » étant donné que celle-ci s'attarde à la législation et à son application. Dans le cadre de cette recherche, le point de vue de la majorité envers les minorités est l'élément qui nous intéresse. Ainsi, la recherche s'est attardée aux deux premières stratégies énoncées qui sont plus facilement applicables dans le contexte actuel de l'Abitibi-Témiscamingue.

Selon Chicha (2002, p. 2), il est possible de diminuer la discrimination par l'acquisition de connaissances sur les autres cultures. C'est ce qui est développé dans la « stratégie basée sur l'information » puisque l'on

[...] part de l'hypothèse que les personnes sont de bonne foi, mais que c'est leur ignorance des autres cultures ou du processus de discrimination qui est responsable de leur comportement. En donnant de l'information aux employés, on éliminera alors les impacts négatifs de la diversité.

On s'attarde ainsi à différents éléments expliquant davantage la culture, mais également « [...] les préjugés, le racisme, le sexisme, les processus de discrimination ».

L'autre stratégie retenue vise plutôt à réaliser un changement de perceptions et d'attitudes. Il s'agit d'une stratégie qui tente de sensibiliser, de conscientiser et de faire réfléchir les participants quant aux « attitudes », aux « préjugés » et aux « stéréotypes qui les influencent ». Selon Chicha (2002, p. 4), cette stratégie met en action les participants et elle se développe sous deux formes : « [...] une formation visant la prise de conscience des stéréotypes culturels par des jeux de rôle et des groupes de discussion [...] [en impliquant]

parfois la participation de membres des groupes visés » ou une « [...] formation visant la prise de conscience des préjugés et des attitudes racistes ou sexistes » dans le but de confronter « des participants avec leurs attitudes et leurs préjugés racistes ».

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

3.1 La recherche-action

Dans le cadre de cette recherche, c'est la recherche-action qui a semblé le type de recherche le plus approprié pour le sujet choisi puisqu'elle est tournée vers le changement. Ainsi, la recherche permettra de relever et de développer de nouvelles pratiques de gestion de la diversité afin d'améliorer les relations de travail entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants dans le domaine minier ou en lien avec le domaine, et ce, dans l'intention de favoriser l'ouverture à l'autre et l'échange. Évidemment, en raison de contraintes de temps et d'argent, la recherche ne prétend pas viser le changement à court terme, mais propose d'amorcer un processus de sensibilisation sans pouvoir faire un suivi longitudinal des impacts à long terme. Ainsi, les pratiques en entreprise qui pourraient éventuellement amener un changement positif dans la dynamique relationnelle entre les travailleurs de toutes origines. Initialement la recherche se voulait une recherche-action-formation puisqu'il y avait un aspect formation qui aurait pu être exploité lors des rencontres du groupe de discussion. Cependant, les limites de temps des intervenantes participantes n'ont pas permis d'explorer ce volet de la recherche-action.

De plus, cette recherche tente de rassembler à la fois la pratique et la théorie et elle tente d'analyser une situation sociale en collaboration avec les intervenants sur le terrain. Les travaux de Lewin sont pertinents dans le cadre de cette recherche. Selon Dolbec et Prud'Homme (2010, p. 534), Lewin remettait

[...] en cause le rôle traditionnel de la recherche sociale qui était jusqu'alors effectuée en dehors de l'action. Selon lui, la recherche devait plutôt aborder

directement les problèmes sociaux et inclure les praticiens du milieu dans toutes ses phases.

La recherche-action unit à la fois le vécu et le savoir. Elle s'interroge sur les pratiques tout en espérant leur amélioration. Ainsi, comme le définissent Dolbec et Prud'Homme (2010, p. 552), la recherche-action, telle que réalisée dans cette recherche, devient

[...] un processus participatif centré sur le développement de connaissances pratiques qui s'inscrivent dans la poursuite de finalités humaines jugées importantes et ancrées dans une vision du monde participative [...]. Elle cherche à intégrer action et réflexion, théorie et pratique, en participant avec les autres à la recherche de solutions pratiques à des problèmes sociaux concrets et, plus globalement, à l'épanouissement des individus et de leur communauté.

Les praticiens participent à ce type de recherche pour interroger l'action. Ainsi, cette recherche effectuée pour le mémoire va permettre d'aller plus loin puisque selon Kohn (1986), mentionné par Charlier (2006, p. 259) :

L'action est accompagnée d'une recherche qui la régule, mais qui la dépasse aussi parce qu'elle ouvre de nouvelles pistes ou oblige à mettre de la distance là où l'implication risque d'oblitérer des pans entiers de la réalité.

Cette recherche sera, tout comme Charlier (2006, p. 163) l'explique, une « quête personnelle et collective de praticiens confrontés aux incertitudes de l'action ». Les intervenants pourront s'interroger sur leurs pratiques et sur leurs interventions qui composeront, selon Dolbec et Prud'Homme (2010, p. 554), « [...] un système d'activités humaines qui vise à faire émerger un changement » et dans ce cas-ci, l'amélioration du point de vue face à l'autre. De plus, Della Croce, Libois et Mowad (2011, p. 168) mentionnent encore une fois les travaux de Lewin qui soutenait que la recherche a une :

[...] visée émancipatrice et transformatrice du discours, des conduites et des rapports sociaux, [qui] exige des chercheurs qu'ils s'impliquent comme acteurs et dès lors qu'ils s'imprègnent des fruits de leurs réflexions pour expliquer dans l'action et hors de l'action leur devenir en constante évolution.

Dans le cadre de cette recherche universitaire, la communication est au centre la recherche-action et de ses objectifs. Les différents intervenants souhaitent mieux comprendre le point de

vue des travailleurs vis-à-vis l'autre et ainsi, devenir plus sensibles à la réalité de l'autre. Goyette et Lessard-Hébert (1987, p. 46) rappellent que

[...] la communication joue un rôle de contrôle, de validation de résultats sur le plan de la recherche et amorce le changement, l'action, en diminuant les résistances des individus. Lewin (1948) et Chein et al. (1948) avaient insisté sur le rôle de la communication et de la participation du chercheur dans l'action du praticien ou du citoyen dans la recherche, la finalité d'action de la recherche-action étant pour ces chercheurs un changement social de visée adaptatrice.

Cette recherche a rassemblé cinq intervenantes en ressources humaines, cinq travailleurs immigrants et quatre travailleurs natifs. Ce groupe a permis de développer la vision de Lewin qui souligne l'importance du groupe dans le changement d'attitude individuelle. D'ailleurs, St-Yves (1982, p. 50) relate cette conclusion de Lewin en expliquant que

[...] le changement d'attitudes opéré par une décision prise en groupe est relativement plus durable parce qu'il est renforcé par la dynamique du groupe. Cela suppose, bien entendu, l'existence, dans le groupe, d'interactions et d'interdépendances entre les membres, pour ne citer que ces deux processus de base. La perception globale de la réalité, tant par l'individu que par le groupe, présidera donc à toute résolution de conflits ou de problèmes.

Dans cette même perspective, les pratiques relevées par les intervenants en ressources humaines au cours de la recherche-action, devront privilégier les pratiques en groupe. Lewin, mentionné par Hess (1981, p. 99), s'est intéressé aux comportements et aux attitudes, et a remarqué qu'ils n'étaient pas « [...] directement déterminés par des désirs, des motivations ou des besoins individuels, mais médiatisés par des perceptions et des représentations, c'est-à-dire des normes culturelles auxquelles les individus se réfèrent ». Ainsi, il est d'autant plus pertinent de s'intéresser, dans le cadre de cette recherche, au groupe qui accueille l'immigrant dans son milieu de travail pour qu'il influence les membres de son groupe.

Gérard (2006, p. 4) a révélé que c'est le chercheur qui amène le praticien à « [...] produire des savoirs sur soi-même, en soi-même, sur la singularité de ses apprentissages et de ses stratégies bio-socio-cognitives, c'est en même temps "accoucher" de son expérience pour la mettre à distance, la comprendre et l'intérioriser ». C'est dans cette vision que la recherche-terrain a été élaborée et s'est déroulée. De plus, en mettant au point des savoirs et des

pratiques concrètes à mettre en application, l'intervenant en ressources humaines pourra réfléchir sur sa pratique. Gérard (2006, p. 3) explique que :

[...] c'est en construisant des savoirs que l'humain devient plus lucide par rapport aux domaines de savoir qu'il ne maîtrise pas. Cette prise de conscience tout à fait essentielle crée les conditions d'une intentionnalité à agir, c'est-à-dire qu'en même temps qu'il prend conscience de ce qu'il sait, il prend conscience de ce qu'il ne connaît pas. Cela peut vouloir dire qu'il se projette dans une action qu'elle soit de l'ordre d'un « faire » ou d'un « dire ».

Dans cette recherche, l'intervention a été développée autour de la définition de l'interculturel d'Abdallah-Preteceille (1996), cité par Ivanciu (2008, p. 7), qui mentionne que

[...] « l'interculturel » prend en compte et met en relation la dynamique des changements et des interactions entre des groupes, des individus ou des entités culturelles. L'enjeu majeur de cette perspective « imprégnée d'humanisme, qui met l'homme et non pas seulement le savoir au cœur de la recherche scientifique » consiste à apprendre « à distinguer, dans une situation donnée, les éléments qui relèvent de ce que l'on pourrait appeler une typicalité culturelle de ceux qui sont l'expression d'une individualité propre ».

L'élaboration de la méthodologie employée durant cette recherche a été faite en considérant les relations unissant trois parties prenantes : les travailleurs immigrants, les travailleurs natifs et les intervenants en ressources humaines. La recherche s'est également articulée autour d'une triangulation des données en proposant un groupe de discussion d'intervenants en ressources humaines, de témoignages de travailleurs immigrants et d'une activité de sensibilisation réunissant des travailleurs natifs et des intervenants en ressources humaines. Ainsi, la méthodologie employée rappelle le triangle recherche-action de Lewin et définit trois pôles de la recherche-action, soit la recherche, l'action et la formation. Selon Dolbec et Prud'Homme (2010, p. 552-553), la « “recherche” s'exprime par la préoccupation de produire des connaissances qui permettront de mieux agir dans le but d'amener des changements », l'« “action” représente l'intervention choisie pour provoquer un changement au sein d'une situation concrète » et la « “formation” représente la volonté des acteurs concernés d'apprendre au regard de leurs habiletés à contrôler leurs propres actions plus efficacement et à continuer d'améliorer leur capacité de le faire ».

Durant la recherche, nous allons également proposer différents types de savoir. Nous allons présenter au groupe de discussion des parties plus théoriques relatives à l'histoire de l'immigration en Abitibi-Témiscamingue, aux facteurs d'attraction et de rétention des immigrants en région et de l'interculturalité. Le savoir-faire sera également présent grâce au partage de connaissances et pratiques en gestion de la diversité des intervenantes en ressources humaines. Le savoir-être sera aussi développé grâce aux théories de Cohen-Emerique sur la théorie des cadres de référence et sur l'intervention interculturelle. Nous allons également explorer les perceptions grâce aux rencontres du groupe de discussion, des témoignages de travailleurs immigrants et de l'activité de sensibilisation. Ces différentes méthodes seront d'ailleurs expliquées davantage dans ce chapitre.

3.2 Description de ce qui institue l'intervention

Des organismes et entreprises ont participé à cette recherche afin de mieux comprendre certaines situations vécues dans leur milieu de travail. Même si peu d'immigrants vivent et travaillent en Abitibi-Témiscamingue, les intervenants en ressources humaines cherchent à comprendre davantage la complexité entourant la gestion de la diversité pour une meilleure harmonisation des relations de travail afin que leur organisation puisse en bénéficier de part et d'autre.

3.2.1 Rôle des organismes

Dans le cadre de cette recherche, l'intervention a été réalisée auprès d'intervenants en ressources humaines dans le domaine minier. Un groupe de discussion a été créé et rassemblait des entreprises minières ou en lien avec le domaine minier telles une entreprise d'ingénierie et une entreprise d'analyse des minéraux. À ces intervenants se sont ajoutées deux conseillères en emploi d'Emploi-Québec en Abitibi-Témiscamingue qui s'occupaient du dossier de l'immigration en Abitibi-Témiscamingue. Tous les membres du groupe de discussion étaient des femmes. Il est pertinent de mentionner que l'une des participantes du groupe de discussion était une immigrante vivant depuis quelques années dans la région. Ces participantes rassemblaient toutes les parties prenantes touchant à la gestion de la diversité en

entreprise et à l'immigration en Abitibi-Témiscamingue. Ainsi, cette recherche voulait connaître les réalités et les interventions des intervenantes en ressources humaines qui doivent mettre en application sur le terrain des pratiques pour favoriser les relations de travail entre les différents travailleurs. La description des participantes ne sera pas plus détaillée pour éviter qu'elles ne soient identifiées.

Chaque organisme ou entreprise a eu des rôles différents dans cette recherche. L'entreprise privée avait cette volonté de réfléchir sur ses propres pratiques et de trouver des moyens concrets à mettre en application dans l'entreprise. Certaines entreprises cherchaient d'ailleurs des travailleurs pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre, notamment en recrutant des travailleurs immigrants, et avaient cette volonté de favoriser la rétention des travailleurs dans leur entreprise afin de rester compétitives sur le marché. Quant aux intervenantes provenant de l'organisme gouvernemental, Emploi-Québec, elles souhaitaient mieux comprendre la réalité vécue par les employeurs de la région en lien avec l'embauche de personnes immigrantes et trouver ainsi des pistes de solutions pour répondre aux besoins exprimés par les entreprises.

Dans le cadre de cette recherche, il y a eu les témoignages de cinq travailleurs immigrants dans le domaine minier qui vivent actuellement en Abitibi-Témiscamingue et qui sont venus expliquer leur parcours et répondre aux questions du groupe de discussion. De plus, des quatre travailleurs natifs de la région, évoluant dans le domaine minier, ont également participé à cette recherche. Ils ont été invités à écouter le témoignage de travailleurs immigrants et ont participé à une activité d'échange et de sensibilisation. Il est à noter que ce mémoire ne présente pas une description détaillée des intervenantes en ressources humaines ni des travailleurs natifs et immigrants qui ont participé à cette recherche. L'Abitibi-Témiscamingue est une région de près de 148 000 habitants et le domaine des mines est un petit échantillon qui nous permet de reconnaître rapidement l'un ou l'autre des participants.

3.2.2 Besoins auxquels la recherche répond

Cette recherche voulait trouver des pratiques concrètes à appliquer en entreprise pour favoriser le rapprochement des travailleurs immigrants et des travailleurs, et ce, en

considérant le point de vue de tout un chacun. Les intervenantes désiraient trouver des pratiques en gestion de la diversité et des moyens concrets à appliquer rapidement sur le terrain. Malgré la complexité qui peut entourer la gestion de la diversité, il n'en demeure pas moins que les intervenantes en ressources humaines recherchaient la simplicité. En fait, elles cherchaient à trouver des solutions rapides, concrètes et universelles pour toutes situations en contexte de gestion de la diversité. De plus, la charge de travail au quotidien ne leur permet pas d'avoir un espace pour réfléchir et trouver des solutions à appliquer pour mieux harmoniser les relations, favoriser le contact ou tenter de prévenir les problèmes de relations des travailleurs dans l'entreprise. Ainsi, cette recherche devenait un temps d'arrêt pour elles afin qu'elles puissent davantage réfléchir sur leurs pratiques et sur celles qu'elles voudraient appliquer en entreprise.

Les intervenantes en ressources humaines désiraient des moyens concrets à appliquer en entreprise pour favoriser l'échange entre les travailleurs et harmoniser les relations de travail. Par ailleurs, elles avaient un intérêt pour connaître l'histoire de l'immigration au Québec et en Abitibi-Témiscamingue, les pratiques en gestion de la diversité et les études effectuées sur le sujet. Quand la théorie pouvait être appliquée sur le terrain rapidement, les intervenantes semblaient plus intéressées.

Pour la chercheuse, cette recherche avait pour souhait de sensibiliser les employeurs au parcours des travailleurs immigrants par l'entremise d'une présentation théorique et de la présentation de témoignages, mais cette recherche se réalisait avant tout pour tenter de comprendre davantage leurs pratiques de gestion de la diversité déjà utilisées en entreprise et d'essayer de découvrir d'autres pratiques qui pourraient être élaborées. La complexité du champ d'études ne permettait pas de tout toucher ni d'établir des pratiques qui peuvent être utilisées dans toutes les situations. Cependant, les pratiques de gestion de la diversité étaient orientées sous trois sous-thèmes, comme mentionné plus haut.

De plus, même si le projet de recherche ne tentait pas de répondre directement aux problèmes vécus par les travailleurs immigrants en entreprise, des situations difficiles et des pistes de solutions ont été dévoilées. Cependant, toutes les intervenantes savaient que ce projet de recherche miserait davantage sur les pratiques mises en place en entreprise ayant pour souhait

de favoriser le rapprochement entre les porteurs de culture différente et que les pistes d'intervention ne régleraient pas tous les problèmes.. Cette recherche a permis aux intervenantes de réfléchir sur leurs pratiques de gestion de la diversité et de comprendre davantage les points de vue et les relations unissant les travailleurs natifs et immigrants à l'égard de l'autre. De plus, les intervenantes ont réfléchi sur leurs pratiques en lien avec les travailleurs immigrants, leur intégration socioprofessionnelle et sur la qualité des relations de travail entre les travailleurs natifs et immigrants. Grâce aux pratiques de gestion de la diversité élaborées, elles ont tenté de proposer des moyens concrets à appliquer en entreprise pour justement améliorer ou parfaire les relations de travail.

3.3 Groupe de discussion

Un groupe de cinq intervenantes en ressources humaines a été formé pour créer un groupe de discussion. Selon Geoffrion (2010, p. 391), le groupe de discussion est une « [...] technique d'entrevue qui réunit de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet particulier ». Ainsi, il semble opportun de réunir des gens du même domaine afin qu'ils discutent des relations de travail entre travailleurs immigrants et travailleurs natifs.

Voulant faire ressortir les pratiques de gestion de la diversité dans le domaine minier, il s'agit d'un moyen pour favoriser l'échange et la compréhension de la gestion de la diversité en permettant aux intervenants de s'exprimer et de partager leurs expériences. De plus, les intervenants pourront relever les pratiques actuelles utilisées en entreprise. Comme le souligne Geoffrion (2010, p. 396), les intervenants pourront approfondir différents sujets en

[...] permet [tant] à l'animateur de sonder le pourquoi des réponses. Il [le groupe de discussion] peut [a pu] ainsi obtenir des explications au sujet des réponses fournies, relever les expériences vécues qui ont contribué à former les opinions, élucider les émotions et les sentiments sous-jacents à certains énoncés.

Ainsi, par le groupe de discussion, il est possible de favoriser l'interaction entre les intervenants et de les inviter à partager leur vécu parfois semblable à celui des autres participants et parfois différent. Selon Geoffrion (2010, p. 396), « Les groupes de discussion

permettent de comprendre les sentiments des participants, leur façon de penser et d'agir, et comment ils perçoivent un problème, l'analysent, en discutent ». Ainsi, le groupe de discussion était un moyen efficace de répondre aux quatre grands objectifs de la démarche de l'intervention dans cette recherche : évaluation des pratiques actuelles en gestion de la diversité, exploration des expériences et des perceptions des travailleurs natifs et des travailleurs immigrants, développement de nouvelles pratiques et de nouveaux outils en alliant la théorie en interculturalité et finalement, élaboration d'une liste des pratiques efficaces en gestion de la diversité. Ainsi, les échanges se voulaient un moyen d'outiller, jusqu'à un certain point, les intervenants en ressources humaines tout en leur permettant de se distancier de leurs propres pratiques et de les analyser, de mieux comprendre le point de vue des travailleurs immigrants, mais aussi celui des travailleurs natifs à l'égard de l'autre, et tenter de trouver des moyens pour dynamiser les relations interpersonnelles entre les travailleurs en développant de nouvelles pratiques de gestion de la diversité. En favorisant ces échanges à différents niveaux, l'intention dans l'intervention était de relever du même coup la complexité des relations interculturelles et, en l'occurrence, la communication interculturelle. En tenant compte du point de vue de tous les acteurs, les membres du groupe de discussion pouvaient être conscientisés davantage à la complexité entourant la gestion de la diversité afin de pouvoir, par la suite, conseiller et développer des pratiques en lien avec leur propre intervention et les objectifs qu'ils tentent d'atteindre dans leur entreprise ou organisme.

3.3.1 Planification du groupe de discussion

Le groupe de discussion a été formé en avril 2013. Vu le nombre restreint d'intervenants en ressources humaines dans le domaine minier ou en lien avec le domaine minier en Abitibi-Témiscamingue et leur disponibilité en temps, un seul groupe a été formé. Un communiqué de presse, écrit par la chercheuse, a été diffusé en février 2013 pour lancer la recherche et faire connaître le projet. Une importante couverture médiatique a été réalisée par les journaux régionaux tels le Citoyen, l'Abitibi Express et le Témiscamien ainsi que la radio NRJ. Ces diffusions dans les médias et le communiqué de presse se voulaient une carte de visite pour favoriser le recrutement d'intervenants en ressources humaines. Toujours en février 2013, des

appels téléphoniques ont été réalisés et des envois courriel ont été effectués par la chercheuse pour prendre rendez-vous avec les intervenants en ressources humaines des entreprises afin de leur présenter le projet de recherche. Ainsi, les rencontres ont été fructueuses et cinq intervenantes en ressources humaines ont répondu à l'appel. L'idéal pour former un groupe de discussion est un minimum de six participants selon Geoffrion (2010). Malgré les efforts importants pour recruter davantage de participants, la disponibilité des intervenants et les distances à parcourir pour assister aux rencontres à Val-d'Or ont été des facteurs qui ont restreint le nombre d'intervenants en ressources humaines participant à ce groupe de discussion.

Au début de la recherche, six rencontres de deux heures étaient prévues à l'horaire. Pour une question de disponibilité et de logistique, le nombre de rencontres est passé de six à quatre rencontres. Cependant, le temps total accordé aux rencontres est demeuré identique à ce qui était prévu initialement, soit 12 heures. Ainsi, la première rencontre, le 1^{er} mai 2013, a duré deux heures et les trois autres rencontres ont été d'une durée d'environ quatre heures. Les rencontres ont eu lieu dans la salle de conférence du Centre local d'emploi de Val-d'Or.

TABLEAU 2 : Échéancier de la recherche

Rencontres	Objectifs	Date prévue	Date réelle
Rencontrer, discuter et recruter les membres du groupe de recherche	Entretiens en personne avec conseillers en emploi d'Emploi-Québec en Abitibi-Témiscamingue, coordonnateurs ou direction des ressources humaines et chef d'équipe sur le terrain.	8 avril 2013	8 avril 2013
Rencontre (1)	Première rencontre du groupe de discussion.	Semaine du 1 ^{er} mai 2013	1 ^{er} mai 2013 10 h à 12 h
Rencontre (2)	Analyser des pratiques en entreprises et réflexion sur ses pratiques.	Semaine du 8 mai 2013	8 mai 2013 10 h à 12 h
Rencontre (3)	Rencontre du groupe de discussion et rencontre avec des travailleurs immigrants.	Semaine du 15 mai 2013	8 mai 2013 12 h à 14 h

Rencontres	Objectifs	Date prévue	Date réelle
Activité : Vivre ensemble (4)	Activité de sensibilisation avec des travailleurs natifs, des travailleurs immigrants et le groupe de discussion et retour sur la rencontre avec les travailleurs natifs.	Semaine du 22 mai 2013	28 mai 2013 18 h à 22 h
Rencontre (5)	Rencontre du groupe de discussion pour développer de nouvelles pratiques et pour discuter des réponses des entrevues individuelles.	Mercredi 29 mai 2013	29 mai 2013 8 h à 10 h
Rencontre (6)	Rencontre du groupe de discussion pour développer de nouvelles pratiques, pour établir des choix de pratiques à utiliser et pour conclure la recherche.	Semaine du 5 juin 2013	29 mai 2013 10 h à 12 h

3.3.2 Déroulement des rencontres du groupe de discussion

À chaque rencontre, un ordre du jour (voir APPENDICE B) a été proposé en début de la discussion et présentait en détails le déroulement de la rencontre et les sujets abordés lors des discussions. Certains points ont été répétés au fil des rencontres. De plus, une présentation PowerPoint accompagnait chacune des rencontres, un outil visuel pour que les participantes soient en mesure de bien suivre le déroulement des rencontres et les objectifs à atteindre.

L'animation de la discussion a été effectuée par l'étudiante à la maîtrise. Elle se caractérisait par un style direct et avait la volonté de faire ressortir des points de vue parfois émotifs des participantes au groupe de discussion. L'animatrice a rappelé à chaque rencontre l'importance de s'exprimer sans crainte ou appréhension et a encouragé les participantes à ne pas hésiter à répondre puisque toutes les réponses sont pertinentes dans le cadre de cette recherche. Les intervenantes ont été invitées, durant ces rencontres, à faire part de leurs expériences en ressources humaines auprès des immigrants et à explorer notamment leur propre point de vue de « l'autre », qu'il ait été différent ou semblable à lui ou à elle.

Pour enrichir la collecte de données qualitatives développées en groupe de discussion, il semblait pertinent d'entendre le témoignage de travailleurs immigrants vivant en Abitibi-Témiscamingue et évoluant dans le domaine minier afin de mieux comprendre leur vision de

la région, de leurs relations avec les Témiscabitiens, leurs collègues de travail et leurs supérieurs en ressources humaines.

Dans le cadre de cette recherche, le groupe de discussion a réalisé une construction sociale de la réalité en tentant d'établir un schéma représentant la situation des travailleurs immigrants et des travailleurs natifs pour comprendre davantage les obstacles à franchir pour favoriser le rapprochement avec « l'autre » et veiller notamment à favoriser l'altérité de celui-ci. Selon Taylor et Gutmann (1994, p. 41), « [...] notre identité est partiellement formée par la reconnaissance ou par son absence, ou encore par la mauvaise perception qu'en ont les autres ». Considérant cette prémisse, il semblait essentiel de mieux comprendre les réalités de toutes les parties prenantes dans le cadre de cette recherche afin de justement prendre davantage le pouls de la réalité actuelle, celle vécue en Abitibi-Témiscamingue par toutes les parties prenantes.

Par conséquent, durant cette recherche, des travailleurs immigrants sont venus témoigner, et ce, à deux reprises. Lors de la deuxième rencontre du groupe de discussion, trois travailleurs immigrants sont venus s'exprimer. Ainsi, ils ont pu raconter leurs expériences vécues en milieu de travail et proposer leurs points de vue sur la région tout en répondant aux questions des intervenantes en ressources humaines sur la qualité relationnelle qu'ils entretenaient avec les travailleurs natifs, mais également avec leurs supérieurs en ressources humaines.

Tout au long de la recherche, les intervenantes devaient raconter leurs expériences vécues et les pratiques qu'elles privilégiaient dans leur organisation afin de favoriser le rapprochement entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants. Suite aux témoignages et l'activité de sensibilisation, élaborés au point 3.4 de cette présente recherche, une avant-dernière rencontre du groupe de discussion a été réalisée concernant les nouvelles pratiques de gestion de la diversité à établir dans le milieu de travail. De cette rencontre, un tableau des pratiques a été construit par l'étudiante à la maîtrise. Il présentait les grandes idées ressorties lors des rencontres du groupe de discussion et les pratiques de gestion de la diversité s'y rattachant. Ce tableau a été présenté lors de la dernière rencontre du groupe de discussion. Les intervenantes en ressources humaines étaient invitées à développer davantage le tableau. Dans un premier temps, elle devait organiser individuellement les pratiques et dans un

deuxième temps, peaufiner les pratiques du tableau en groupe en y rattachant les actions concrètes à réaliser dans une organisation.

3.4 Activité de sensibilisation – Témoignages, « World Café » et entretien individuel

À l'avant-dernière rencontre du groupe de discussion, une activité de sensibilisation rassemblant des travailleurs immigrants et natifs et les membres du groupe de discussion a permis une fois de plus de créer un espace où des travailleurs immigrants ont pu s'exprimer sur leur expérience. Pour cette dernière activité, un couple est venu témoigner.

Comme expliqué précédemment, les changements d'attitudes peuvent s'effectuer grâce à la force du groupe selon Lewin. La recherche a donc proposé dans sa méthodologie l'organisation d'une activité de sensibilisation, nommée « Vivre ensemble » qui peut mettre en relation les différentes parties prenantes de la recherche et former ainsi un groupe. Comme le soulignait Todorov (1995, p. 117), « [...] la demande de reconnaissance par le groupe auquel j'appartiens (qui peut aussi être une « minorité ») n'a en soi rien de condamnable, pas plus que les autres formes de reconnaissance ». Or, cette activité de sensibilisation voulait proposer le témoignage de travailleurs immigrants et susciter l'échange entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants afin que tout un chacun puisse tenter de comprendre davantage la réalité vécue de l'autre. Écouter et tenter de comprendre l'autre et son vécu, c'est reconnaître également le cheminement de l'autre. L'activité a donc pris la forme d'une « expérience vivante » comme le présentait Leanza (2004, p. 133) comme une « activité propre du sujet et les contextes de son accomplissement ».

Pour rendre l'exercice profitable pour le groupe de discussion, les intervenantes en ressources humaines étaient invitées à participer à cette activité en tentant d'analyser encore une fois les différentes dynamiques relationnelles, les termes utilisés, les questions posées, les réactions et les attitudes de tous les participants durant l'activité de sensibilisation.

L'activité de sensibilisation a ainsi rassemblé quatre travailleurs natifs, cinq intervenantes du groupe de discussion et deux travailleurs immigrants. Encore une fois, ce rassemblement, qui apporte des points de vue des différentes parties prenantes dans un contexte et une réalité

bien précis, nous permet de créer un portrait un peu plus juste des relations établies, des points de vue de chacun sur différentes situations, et de mieux comprendre l'être humain et ses relations avec les autres. D'ailleurs, selon Todorov (1995, p. 168),

Prendre conscience de ce que le but du désir humain n'est pas le plaisir mais la relation entre les hommes peut à la fois nous permettre de nous réconcilier avec des situations qui apparaîtraient comme insatisfaisantes à l'aune d'autres critères, et d'agir de manière à améliorer la vie de la société de façon durable et générale.

C'est dans cette perspective que la recherche s'est élaborée. Par le rassemblement des travailleurs natifs, des travailleurs immigrants et des intervenantes de ressources humaines, la recherche a mis au centre de ses objectifs la qualité des relations et la communication entre les travailleurs. Ainsi, les méthodes utilisées durant cette recherche cherchaient à répondre à cet objectif central.

Après le témoignage des travailleurs immigrants devant les travailleurs natifs et les intervenantes en ressources humaines, une autre forme d'activité était proposée aux travailleurs natifs et aux intervenantes en ressources humaines sous forme de « World Café ». Le « World Café » semblait une activité adéquate puisqu'elle amène les participants à créer des connaissances. Selon Browns (2001, p. 2), le « World Café »

« It is an innovative methodology that enhances the capacity for collaborative thinking about critical issues by linking small-group and large-group conversations. In the process, knowledge grows, a sense of the whole becomes real, and new possibilities become visible. The World Café utilizes the principles of dynamic networks and living systems to access a source of deeper creativity and shared knowledge that might not be available through more traditional approaches to collaborative work. »¹

¹ Il s'agit d'une méthodologie innovante qui améliore la capacité de réflexion collective sur des questions et le tout se réalise en petits groupes et en grand groupe. Dans le processus, la connaissance se développe, un sens se dessine et devient plus réel et de nouvelles possibilités deviennent visibles. Le World Café utilise les principes des réseaux dynamiques et les systèmes vivants afin d'accéder à une source de créativité plus en profondeur et un partage des connaissances qui ne pourraient pas être disponibles en utilisant des approches plus traditionnelles de travail collaboratif.

Durant le « World Café », trois sous-thèmes ont été exploités pour traiter des relations entre les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs, c'est-à-dire l'accueil, l'intégration et la différence, et ce, à l'aide de questions préalablement élaborées par le groupe de discussion composé d'intervenantes en ressources humaines. Dans le choix des questions du « World Café », une attention particulière a été apportée afin d'éviter de proposer des questions qui sous-entendaient certaines réponses ou pouvaient être mal perçues par les participants. Cette recherche voulait relever notamment le point de vue à l'égard de l'autre et ainsi, ne devait pas, par ses questions, créer de tangente vers un point de vue ou un autre. Les questions devaient demeurer ouvertes.

À la fin du « World Café », les travailleurs natifs étaient invités à un entretien individuel avec la chercheuse. Des questions sur leur expérience vécu lors des témoignages et de l'activité de sensibilisation (voir APPENDICE D) Les travailleurs natifs ont pu exprimer librement et en toute confidentialité leurs impressions, sans la présence des intervenantes en ressources humaines, à la suite de l'« expérience vécue » tant durant les témoignages de travailleurs immigrants que durant le « World Café ». Comme Leanza (2004, p. 133) le présentait, ils ont pu exposer « [...] [leur] ressenti et les [leurs] représentations » quant à l'autre sans avoir peur de s'exprimer. Il faut comprendre les gens de région se connaissent souvent entre eux, surtout ceux qui travaillent dans le même domaine professionnel.

3.5 Cueillette des données

Quelques moyens ont été privilégiés durant la recherche pour cueillir les données. L'étudiante à la maîtrise prenait des notes tout au long des rencontres du groupe de discussion, lors du témoignage des travailleurs immigrants, lors du World Café et lors des entretiens avec les travailleurs natifs. Elle transcrivait les termes généralement utilisés par les intervenantes durant les échanges de groupe et elle s'attardait aux expressions, aux réactions et aux interactions qui étaient véhiculées. Après chaque rencontre, l'étudiante à la maîtrise transcrivait et analysait dans un journal de bord tous les éléments qui étaient ressortis durant les rencontres en s'appuyant sur le cadre théorique. Les écrits étaient réalisés par date. Suite à la première rencontre destinée à l'élaboration de la liste de nouvelles pratiques élaborées en

groupe, l'étudiante a réalisé un grand tableau des pratiques ressorties et durant la dernière rencontre de groupe de discussion, les intervenantes ont complété le tableau des pratiques de gestion de la diversité déjà élaborées verbalement à l'avant-dernière rencontre. Pour les entretiens individuels avec les travailleurs natifs et lors des témoignages des travailleurs immigrants.

3.6 Échéancier de la réalisation

Règle générale, le tableau des échéanciers a été respecté dans le cadre de cette recherche. Par contre, le nombre d'heures a changé. Il a été augmenté à certains moments pour diminuer le nombre de rencontres du groupe de discussion. Au départ, l'activité « Vivre ensemble » était prévue durant le jour sur les heures de bureau. Cependant, puisque la plupart des travailleurs sont payés à l'heure et que les entreprises n'étaient pas prêtes à leur payer ces heures, aucun travailleur ne voulait perdre des heures de travail pour participer à la recherche. Il a donc fallu changer le moment de la rencontre pour la proposer en dehors des heures de travail. Ainsi, les travailleurs natifs ont accepté de participer à l'activité en soirée et le groupe de discussion a également accepté.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Des données ont été recueillies grâce au groupe de discussion, aux témoignages de travailleurs immigrants et à la participation de travailleurs natifs lors de l'activité de sensibilisation. Afin de les présenter adéquatement, les données seront exposées selon les quatre objectifs de la démarche de l'intervention dans cette recherche, soit l'évaluation des pratiques de gestion de la diversité utilisées sur le terrain par les membres du groupe de discussion, l'exploration des expériences et des points de vue des travailleurs natifs et immigrants, le développement de nouvelles pratiques de gestion de la diversité à la suite des rencontres, discussions et témoignages, et finalement, l'élaboration avec le groupe de discussion d'une liste de pratiques efficaces. Ainsi, les résultats seront dévoilés de façon chronologique en suivant les étapes franchies tout au long de la recherche.

4.1 Évaluation des pratiques de gestion de la diversité utilisées sur le terrain

Lors des rencontres du groupe de discussion, chaque membre du groupe pouvait s'exprimer sur ses propres pratiques de gestion de la diversité et sur ses points de vue à l'égard de l'autre. La première rencontre a permis de jeter les bases de discussion. Les cinq intervenantes du groupe de discussion ont proposé leur propre réflexion et ont exprimé leur point de vue vis-à-vis les travailleurs immigrants, l'accueil du nouvel arrivant et son intégration, la différence, leurs propres expériences en lien avec les travailleurs immigrants et leur vision de la qualité des relations entre travailleurs natifs et travailleurs immigrants.

Quelques intervenantes avaient déjà travaillé ensemble lors de la table des ressources humaines. Dans la plupart des cas, elles avaient la même opinion sur un sujet, sauf à la dernière rencontre de groupe où l'une des participantes a proposé un guide des valeurs dans l'organisation alors qu'une autre participante s'opposait à ce type de moyen d'intervention. La réaction des participantes a été douce et n'a pas suscité de réel débat. Le niveau de compréhension était différent d'une participante à l'autre. Puisque chacune d'elles avait des expériences différentes et qu'elles avaient toutes un bagage différent, l'une venait de l'extérieur de la région, une autre était une immigrante installée depuis déjà quelques années, deux autres intervenantes travaillaient dans un organisme gouvernemental et une autre intervenante avait une expérience dans une entreprise en lien avec le domaine minier, elles pouvaient toutes apporter leur angle à cette recherche.

Durant les rencontres du groupe de discussion, les intervenantes avaient envie d'en apprendre davantage sur la théorie en lien avec l'interculturel. Certaines disaient qu'elles manquaient d'expérience puisqu'elles avaient embauché peu d'immigrants et en même, celles qui avaient de l'expérience voulaient venir chercher davantage d'outils pour répondre à certaines questions ou certains problèmes dans l'entreprise. Elles parlaient de leur intervention souvent par l'entremise de situations concrètes vécues en entreprise. Elles décrivaient souvent des situations problématiques, et parfois des situations extraordinaires, pour expliquer un cas d'intervention.

Comme Cohen-Emerique le mentionnait, il faut d'abord connaître son propre cadre de référence avant d'intervenir. Par conséquent, les intervenantes du groupe de discussion ont réfléchi à l'importance de prendre en compte la complexité des relations de travail, notamment celles entre travailleurs natifs et travailleurs immigrants. De plus, elles ont témoigné de leurs propres relations avec les travailleurs immigrants. Plusieurs aspects ont été exprimés au cours des deux premières rencontres. Selon les intervenantes, le point de vue des travailleurs natifs à l'égard du travailleur immigrant est souvent associé à la peur, et ce, à deux niveaux. À un premier niveau, les travailleurs natifs semblent, selon le groupe de discussion, avoir peur de perdre quelques aspects qui touchent à leur vie personnelle. Ils ont peur de perdre leur culture, leurs valeurs et leur emploi au profit du travailleur immigrant. Certains membres du groupe de discussion expliquaient ce phénomène en évoquant que les

Québécois natifs n'étaient pas « solides » ou ancrés profondément dans leur propre culture et les valeurs qu'ils préconisent. De plus, elles constataient que les natifs occupaient souvent un emploi exigeant et peu scolarisé. Ainsi, ces facteurs les rendaient anxieux ou inquiets. Un deuxième niveau relié à la peur a été également soulevé. Il s'agit de la peur physique de l'inconnu en lien avec ses réactions, son attitude et son étrangeté. Les intervenantes du groupe de discussion ont mentionné que la méconnaissance de l'autre semblait être la cause de cette peur de l'inconnu et que des moyens devaient être utilisés en entreprise pour renverser ce point de vue négatif.

Selon les intervenantes en ressources humaines, les travailleurs natifs peuvent avoir des craintes puisque la majorité des Québécois ont sorti la religion de leurs institutions publiques et de leurs maisons. Selon le groupe, les natifs semblent éprouver une réticence à l'égard de ceux qui pratiquent toujours une religion. Pour d'autres membres du groupe de discussion, le manque d'ouverture s'explique en partie par le fait que la plupart des gens n'ont pas eu la chance de découvrir les cultures et qu'ils n'ont jamais voyagé ou même dépassé les limites de leur ville natale. Ainsi, il s'agit d'un motif qui les conduirait à avoir peur de l'étranger. Finalement, il semble que les gens qualifiés ont plus d'ouverture dans le domaine minier, puisqu'ils ont plus d'études et ont souvent côtoyé des travailleurs d'une autre origine dans leur milieu de travail. Ainsi, le domaine minier pourrait être un milieu plus ouvert, selon elles.

Le groupe de discussion s'est également attardé sur la qualité des relations de travail et sur le point de vue du travailleur immigrant à l'égard de son collègue de travail natif. Selon les intervenantes en ressources humaines, les travailleurs immigrants sentent que les travailleurs natifs jouent un rôle important dans leur vie sociale, notamment pour les célibataires ou les couples sans enfant qui désirent augmenter le nombre d'activités de socialisation en dehors des heures de travail. Cependant, l'une des intervenantes a indiqué que les travailleurs immigrants n'ont pas toujours les mêmes intérêts puisqu'ils proviennent de cultures différentes et qu'il semble difficile de trouver des intérêts communs avec les autres collègues de travail.

Considérant que le milieu social est fort important dans la rétention ou non d'un immigrant dans une région, il semblait opportun de poser la question de l'accueil de façon un peu plus large et de parler également du point de vue des travailleurs immigrants à l'égard de la population t miscabitibienne. Selon le groupe de discussion, les travailleurs immigrants considèrent que les gens sont chaleureux. Pour l'une d'elle, la population est ouverte et accueillante aux immigrants les trois premiers mois, mais après, elle paraît se refermer. De plus, il semble que les relations sont parfois plus difficiles avec certains voisins qu'avec des collègues de travail et que l'accueil est moins évident.

En lien avec leur propre pratique, les intervenantes en ressources humaines ont raconté leur expérience dans leur milieu de travail. Plusieurs ont relaté des histoires concrètes qui les ont frappées ou désorientées. Grâce à ces récits, quelques pratiques ont été relevées, entre autres la nécessité d'intervenir dans des situations où les propos pourraient être interprétés négativement entre deux travailleurs. L'une des intervenantes a raconté que certains natifs semblaient fermés à l'idée de changer des expressions de leur quotidien. Elle a donné comme exemple l'expression « travailler comme un nègre ». Pour certains natifs, il semble difficile d'arrêter d'utiliser ce type d'expression et pour certains immigrants, il est impossible de les accepter. Dans tous les cas, les intervenantes ont mentionné qu'il était important d'intervenir pour calmer le jeu et s'assurer que tout le monde comprenne le point de vue de chacun, qu'ils soient travailleurs natifs ou travailleurs immigrants.

Le rôle de l'intervenant en ressources humaines est notamment de recruter et de choisir des candidats dans leur entreprise. Il semble que parfois, les travailleurs natifs ne comprennent pas qu'un travailleur immigrant réussisse à obtenir une promotion ou un poste plus important, et ce, malgré sa formation scolaire et son expérience de travail antérieure. D'un autre côté, les travailleurs immigrants semblent avoir plus de difficulté à accepter des « sous-tâches ». Selon l'intervenante, certaines tâches ne correspondent pas au poste affiché ou sont perçues comme un élément réducteur, ce qui pourrait affecter la notoriété ou l'estime du travailleur immigrant. Ainsi, l'intervenante mentionnait qu'il était parfois difficile de faire comprendre aux travailleurs immigrants la réalité du monde du travail au Québec. Elle a donné l'exemple d'un de ses techniciens qui devait apporter une boîte d'échantillons au laboratoire. Il semble que cette tâche soit une « sous-tâche » pour un technicien. Par conséquent, il pourrait être

opportun de clarifier les tâches reliées à un poste pour éviter les déceptions ou un point de vue faussé sur le type de tâche à effectuer.

4.2 Pratiques actuellement utilisées en entreprise

Lors de la première rencontre, l'étudiante à la recherche a demandé aux intervenantes en ressources humaines de réfléchir aux pratiques de gestion de la diversité utilisées en entreprise. Lors de la deuxième rencontre du groupe de discussion, les intervenantes ont donc proposé quelques pratiques qu'elles avaient mises en place dans leur milieu. De ces entretiens, trois grandes pratiques sont ressorties : la création d'un code de valeurs et de termes, l'élaboration d'une démarche d'accueil pour les nouveaux travailleurs immigrants et la mise en place d'une structure pour le déploiement d'un réseau de contacts destiné à faciliter l'intégration au nouveau milieu.

4.2.1 Création d'un code de valeurs et de termes

La création d'un code de valeurs et de termes a été un moyen utilisé dans l'accueil des nouveaux employés. Selon l'une des intervenantes, ce code visait à clarifier certaines valeurs et à donner un langage commun aux travailleurs immigrants comme aux travailleurs natifs. Il avait pour effet de diminuer les appréhensions des travailleurs natifs à la venue de nouveaux employés immigrants dans l'organisation. Dans ce code se trouvaient une présentation des valeurs et des règles de conduite ainsi qu'un code de termes définissant notamment ce que sont le professionnalisme et le respect.

Pour l'une des intervenantes, il s'agissait de construire un code qui permettait de réduire la peur de l'inconnu. Considérant que deux ou trois nouveaux employés immigrants venaient d'être embauchés, une consultante en interculturalité avait été invitée en entreprise pour démystifier les différences et ainsi calmer les inquiétudes des travailleurs natifs. De plus, le code servait aux travailleurs immigrants comme guide pour comprendre la structure de l'entreprise.

Lorsque l'animatrice a demandé s'il y avait un sous-texte à cette pratique, l'intervenante a répondu que cette pratique démontrait qu'il existait un préjugé à l'égard des immigrants, un préjugé découlant de la religion des nouveaux travailleurs immigrants dans l'organisation. Selon elle, les travailleurs natifs craignaient d'être convertis à la religion et aux pratiques des nouveaux travailleurs immigrants. Selon l'intervenante, cette crainte proviendrait de la tolérance des travailleurs natifs et de l'absence de religion dans leur quotidien. Selon l'intervenante, le code réalisé en entreprise serait plus utile pour les travailleurs natifs que pour les travailleurs immigrants.

4.2.2 Élaboration d'une démarche d'accueil pour les nouveaux travailleurs

L'accueil des nouveaux employés est une pratique courante dans toutes les entreprises et tous les organismes du groupe de discussion. Lors de l'arrivée d'un nouvel employé dans l'entreprise, il peut participer à diverses activités d'accueil, notamment la visite de l'entreprise et de sa nouvelle ville. De plus, il a la possibilité de rencontrer le grand patron de l'entreprise et d'avoir un dîner au restaurant en compagnie de l'intervenante en ressources humaines lors de la première semaine de son arrivée dans l'entreprise. Pour quelques organisations, il existe un comité d'accueil où l'on souligne les anniversaires, les baptêmes et les mariages en remettant des cadeaux aux employés. Ces différentes initiatives permettent aux travailleurs, qu'ils soient natifs ou immigrants, de développer une fierté de travailler dans l'entreprise, de réaffirmer l'importance de leur engagement au sein de l'entreprise et de les motiver. Cependant, le groupe de discussion a ajouté quelques éléments spécifiques pour les travailleurs immigrants. Selon le groupe, l'accueil du travailleur immigrant lui permet entre autres d'établir un lien de confiance avec l'employeur, de favoriser le premier contact avec les travailleurs natifs, de mieux comprendre l'organigramme de l'entreprise et sa hiérarchie, et de mieux se situer dans le milieu de travail.

Les activités reliées à l'accueil permettent de sécuriser et de rassurer le nouvel employé. Il s'agit d'une façon d'enlever une part d'inconnu, de faire découvrir l'entreprise et ses employés et de faire naître un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il n'existe pas,

contrairement à l'instauration du code de valeurs, de sous-texte ou de sous-entendu à cette pratique.

4.2.3 Déploiement d'un réseau de contacts

Selon les intervenantes, l'une des qualités des régions du Québec, est sans contredit l'accessibilité rapide à un large réseau de contacts. Lors de l'accueil, quelques entreprises remettent une liste de coordonnées de professionnels ou de services afin de répondre aux besoins du nouvel arrivant. Sur la liste, on trouve des numéros de téléphone de propriétaires de logement, des noms d'employeurs pour le conjoint ou la conjointe du travailleur immigrant et des numéros pour s'adonner à des loisirs et pratiquer des sports. De plus, à l'intérieur de l'entreprise, des travailleurs offrent parfois de l'aide pour répondre aux questions ou pour trouver une personne qui sera en mesure d'aider le nouvel arrivant. Ainsi, les besoins du travailleur peuvent être plus facilement comblés. Les travailleurs immigrants semblent très satisfaits de l'aide apportée à l'employeur afin qu'ils puissent bénéficier d'un réseau de contacts important.

Les intervenantes rappellent également la pénurie de logements qui sévit en Abitibi-Témiscamingue. Il s'agit d'un gros souci, tant pour l'entreprise que pour le travailleur. Pour ajouter à la difficulté de trouver un logement, il semble aussi que certains propriétaires soient réticents à louer leur logement à une personne immigrante. Cependant, l'entreprise joue régulièrement un rôle pour faciliter l'accès au logement de ses travailleurs. Pour les intervenantes, il s'agit d'une pratique qui démontre à quel point la rétention des travailleurs est fort pertinente dans une organisation ainsi que la volonté que le travailleur soit bien dans son milieu de travail.

4.3 Exploration des expériences de travail et des points de vue des travailleurs immigrants et natifs

Durant la recherche, deux moments ont permis de rassembler des travailleurs immigrants pour qu'ils expriment leur vécu. À la deuxième rencontre, le groupe de discussion a accueilli

trois travailleurs immigrants, tous des hommes. Ces trois travailleurs avaient des niveaux de scolarité différents et occupaient des postes en lien avec leur niveau de formation. Aucun d'entre eux n'avait envisagé de travailler en Abitibi-Témiscamingue. C'est le travail et le hasard qui les ont dirigés, mais aussi leurs domaines d'études pour deux des trois travailleurs.

Lors de la quatrième rencontre, un homme et une femme, un couple dans la vie, sont venus également témoigner de leur vécu comme travailleurs immigrants. Tous les deux avaient des formations universitaires et avaient réussi, après plusieurs embûches, à obtenir un poste correspondant à leur formation. Cette fois, les témoignages ont été réalisés devant les travailleurs natifs et le groupe de discussion. À la suite des témoignages, la rencontre s'est poursuivie avec les travailleurs natifs et le groupe de discussion seulement. Ils ont participé à un « World Café » et à une entrevue semi-dirigée.

Plusieurs éléments sont ressortis, notamment en lien avec les trois thématiques choisies, soit l'accueil, l'intégration et la différence. Dans le cadre de la recherche, chaque thème a été exploité et des points de vue sont ressortis, tant celui des travailleurs immigrants à l'égard des natifs et que celui des travailleurs natifs à l'égard des travailleurs immigrants.

4.3.1 Accueil

Pour que l'accueil ait lieu, il est essentiel qu'une communication bidirectionnelle naisse entre les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs. Pour chaque travailleur, l'accueil se vit différemment et le rôle du travailleur est différent qu'il soit immigrant ou natif.

a) Point de vue des travailleurs immigrants

Selon les travailleurs immigrants participants, en général, ceux-ci ont reçu un bel accueil à leur arrivée en Abitibi-Témiscamingue. Règle générale, la population est ouverte, mais l'on perçoit tout de même des personnes plus fermées. Les travailleurs immigrants ont expliqué qu'ils n'avaient pas subi de choc culturel. La seule perception négative liée à l'accueil était sans contredit liée à ce qui a précédé l'arrivée de l'immigrant dans sa nouvelle société d'accueil. Les travailleurs immigrants ont rappelé les difficultés importantes rencontrées

avant l'embauche dans un milieu de travail. L'une des participantes a expliqué qu'elle avait beaucoup pleuré à son arrivée dans la région et qu'elle avait eu beaucoup de difficulté à se trouver un emploi, même comme femme de ménage, alors qu'elle détenait des diplômes universitaires. Ça lui semblait un accueil assez difficile en Abitibi-Témiscamingue. Cependant, elle faisait remarquer que les échanges étaient plus conviviaux, entre autres avec les voisins.

b) Point de vue des travailleurs natifs

Au fil des témoignages des travailleurs immigrants, les participants natifs ont constaté qu'ils devaient davantage s'impliquer dans l'accueil des nouveaux arrivants et jouer un rôle à leur égard. Ils ont relevé différents points dans le cadre du « World Café », notamment l'importance de faire les premiers pas vers le nouveau collègue de travail. Selon l'un d'eux, il faut apprendre à connaître les travailleurs immigrants et chercher à entrer en contact avec eux. Évidemment, dès l'arrivée d'un nouveau travailleur, un ressenti et une impression se dessinent. Les travailleurs natifs semblent se questionner par rapport aux origines de l'immigrant, mais également à l'égard des raisons qui l'ont conduit en Abitibi-Témiscamingue. Selon les participants au « World Café », l'attitude des travailleurs natifs joue un rôle dans l'accueil. Certains ont proposé d'offrir davantage d'information sur la ville d'accueil, de réaliser un suivi plus rigoureux dans l'accompagnement du nouvel employé, de proposer des moments de discussion pour permettre au travailleur immigrant de s'exprimer sur ses origines et ses coutumes, mais aussi fournir un cadre structuré concernant l'accueil en entreprise. Selon le groupe, il serait intéressant de trouver des points d'intérêts entre les collègues de travail et d'ajuster l'accueil en conséquence. À l'extérieur de la structure d'accueil au travail, les travailleurs natifs ont proposé des activités dans la ville ou la région, mais ils ont également indiqué qu'ils pourraient inviter leur collègue à souper à leur domicile.

De plus, les travailleurs natifs rappellent que la compétence professionnelle des travailleurs immigrants est essentielle afin qu'ils soient acceptés dans l'entreprise. En d'autres termes, un travailleur immigrant n'ayant pas les qualifications requises pour un poste pourrait avoir des difficultés à se faire accepter par les travailleurs natifs à son arrivée dans l'entreprise puisqu'il serait perçu comme un voleur d'emploi.

4.3.2 Intégration

a) Point de vue des travailleurs immigrants

Selon les études, le taux de rétention des travailleurs immigrants dans les régions n'est pas très élevé. Il semble que l'intégration soit plus difficile. Malgré ces études, quatre des cinq immigrants de cette présente recherche ont démontré une volonté de demeurer en Abitibi-Témiscamingue. L'un des participants a même mentionné son désir de se construire un avenir. Ainsi, il semble y avoir une volonté de vouloir s'intégrer dans son milieu.

L'intégration à une nouvelle société d'accueil peut avoir plusieurs significations pour le travailleur immigrant. Cette question, adressée aux travailleurs immigrants, a suscité de vives réactions. Pour l'un des participants immigrants, « s'intégrer, c'est s'adapter à un environnement au détriment de ses valeurs ». D'ailleurs, il a donné comme exemple le port du voile. Il a expliqué que ça ne dérangeait réellement personne dans la rue et a sous-entendu que les femmes musulmanes devraient le porter sans que ça dérange personne. Pour l'autre participant immigrant, il s'agissait d'un non-respect de la société d'accueil. Celui-ci a dit : « Nous devons vivre à la manière des gens d'ici » et il a ajouté qu'au travail ou lors de visites dans les institutions publiques comme Immigration-Canada, le port du voile doit être proscrit. Ainsi, même si les deux travailleurs immigrants pratiquaient la même religion, chacun avait un point de vue différent sur le sujet.

De plus, l'un des participants a exprimé l'importance de rappeler à l'immigrant qu'il y avait un danger à se replier sur soi lors de son arrivée dans sa nouvelle société d'accueil. Il a ajouté que, comme immigrant, il fallait éviter de se cloisonner dans la communauté de son pays d'origine et mettre de l'énergie afin d'élargir son réseau de contacts dans le milieu, et ce, dans le but de favoriser son intégration.

Selon les participants immigrants, l'intégration professionnelle est sans contredit un aspect fort important de l'intégration globale de l'immigrant, et ce, tant au plan relationnel avec l'employeur qu'avec les collègues de travail. Pour certains participants, obtenir un emploi en lien avec son champ d'études est fort complexe. L'une des participantes a expliqué que le fait de miser sur les compétences plutôt que les diplômes pourrait aussi contribuer à faciliter

l'intégration des immigrants sur le marché du travail. Elle a indiqué qu'elle avait eu la chance de réaliser une entrevue où l'employeur lui avait posé des questions pour évaluer ses compétences professionnelles. Dans son cas, l'entrevue a été un succès et elle a décroché l'emploi.

La qualité de l'intégration professionnelle peut également varier selon les relations qui sont établies avec les autres collègues. Il semble qu'il y ait parfois des problèmes de communication reliés notamment à la langue parlée ou à certains comportements des travailleurs natifs. L'une des participantes immigrantes de couleur blanche a expliqué qu'elle avait vécu la pire insulte de sa vie au Québec, et ce, dans son milieu de travail. Elle a raconté qu'elle travaillait dans un magasin de détail lorsqu'un client d'un certain âge lui a demandé un service en utilisant l'expression « ma noire ». La travailleuse immigrante a compris à travers cette expression que l'on voulait l'insulter puisqu'elle n'avait pas la peau noire. Les travailleurs natifs ont toutefois expliqué à la travailleuse immigrante que cette expression était souvent utilisée au Québec pour parler des cheveux foncés et que c'était une façon très amicale de s'exprimer pour les personnes âgées. Ainsi, la travailleuse immigrante a perçu comme une insulte cette expression alors que ce n'était pas l'intention de départ.

Selon le point de vue d'un travailleur immigrant, certains natifs de l'Abitibi-Témiscamingue ne peuvent pas concevoir qu'une personne puisse parler une autre langue ou avoir un accent différent. À l'inverse, certains travailleurs immigrants expliquent qu'ils ont parfois de la difficulté à interpréter certains comportements des natifs. L'un des travailleurs immigrants a raconté que son interprétation était basée sur sa propre culture et non sur celle des natifs et qu'il devait considérer cet élément avant de juger un geste ou un comportement. Comme exemple, le participant immigrant expliquait que lors de son arrivée dans l'entreprise québécoise, il disait bonjour à ses collègues. Malgré ses efforts, aucune personne ne lui répondait. Il a compris que ses collègues ne le saluaient pas puisqu'ils ne le connaissaient pas. Ainsi, nous constatons que l'être humain porte en lui sa culture et la traduit par son langage, son accent, ses expressions, et parfois même, certains comportements. De plus, il faut considérer la culture organisationnelle de l'entreprise et le type de personnalité qui y travaille.

b) Point de vue des travailleurs natifs

Selon les travailleurs natifs, l'intégration signifie que la personne est acceptée par son groupe de travail, et ceci ne peut se réaliser sans l'ouverture des travailleurs natifs. Dans son milieu de travail, le travailleur immigrant doit sentir qu'il est partie intégrante de l'équipe, qu'il peut socialiser avec ses collègues et qu'il éprouve un sentiment d'appartenance. De cette façon, le travailleur immigrant peut parvenir à s'intégrer. Certains participants natifs pensent que l'intégration est concluante lorsque le travailleur immigrant exprime sa volonté de s'installer à long terme dans la région et souhaite ne plus la quitter.

Pour faciliter l'intégration d'un immigrant dans son milieu de travail, les travailleurs natifs proposent de chercher à mieux connaître le nouvel arrivant, à échanger avec lui et à lui offrir des outils de repère dans la communauté. De plus, selon eux, il faut uniformiser l'accueil du natif et du non-natif pour ne pas marginaliser l'accueil aux yeux de tous les travailleurs de l'entreprise.

4.3.3 Différence

a) Point de vue des travailleurs immigrants

Le témoignage de travailleurs immigrants nous a révélé que l'humour était souvent un moyen d'entrer en communication entre les collègues de travail du domaine minier. Parfois, les termes utilisés peuvent choquer les travailleurs immigrants, notamment les liens que l'on peut faire entre la communauté musulmane et le terrorisme. « Je me suis fait traiter de kamikaze, mais je me disais qu'au moins, la communication était établie », a souligné l'une des travailleuses immigrantes. La répétition des mêmes blagues peut également gêner et même irriter certains travailleurs immigrants. L'une des participantes a expliqué qu'elle avait dû quitter son travail puisque l'humour et la répétition des mêmes blagues étaient devenus une sorte de harcèlement. Pour un autre participant, l'humour peut être acceptable. Il a donné l'exemple qu'il avait été traité de « blackoss » et qu'il trouvait ça drôle. Cependant, les travailleurs ont expliqué que selon eux, les commentaires plus désagréables semblaient être davantage caractérisés par de l'ignorance que par de réels préjugés.

La pratique d'une religion peut également rappeler la différence d'un porteur de culture à un autre. L'une des participantes a expliqué que sa religion avait eu un impact dans ses relations de travail, entre autres avec l'un de ses supérieurs. Le supérieur aimait bien lui rappeler devant les autres employés les stéréotypes souvent reliés à sa religion. Elle se disait fâchée et déçue d'un tel comportement de la part de son supérieur. Durant ce témoignage, elle s'est exprimée avec humour et elle a fait rire les travailleurs natifs et le groupe de discussion, et ce, même si l'histoire était à la base controversée et lui rappelait de mauvais souvenirs. Avec le recul, la travailleuse immigrante est arrivée à raconter cette histoire avec humour.

Malgré les années qui passent, il semble que les immigrants demeurent toujours des étrangers pour les travailleurs natifs et la population en général. Le message est transmis, selon les travailleurs immigrants, par les yeux ou par le regard des travailleurs natifs. « Ils te font savoir que tu es un étranger », a raconté un des travailleurs qui a témoigné. Un autre participant a mentionné que les regards l'agaçaient parfois. Il a rappelé l'importance de s'exprimer et de répondre aux commentaires des travailleurs natifs. Il a donné l'exemple d'un travailleur natif qui lui a déjà dit en l'abordant : « Je n'ai rien contre toi! » et lui de répliquer « Je ne t'ai rien demandé! ». Selon les participants, les travailleurs natifs qui ont des préjugés doivent tenter de s'en débarrasser, de comprendre que l'immigrant a les mêmes valeurs, des valeurs humaines et qu'il ne faut pas croire tout ce qui se dit dans les médias. Ce point rappelle la théorie de Potvin (2008) qui expliquait que l'impact des médias était davantage observable dans les régions où vivaient peu de minorités visibles.

b) Point de vue des travailleurs natifs

Selon les participants natifs, la différence se traduit dans le langage, les expressions, les modes de vie, le savoir-être et le physique du travailleur immigrant. De plus, cette différence est peu présente dans la région puisque peu d'immigrants y vivent.

Si les travailleurs immigrants sentent cette différence par le regard, il s'agit d'une impression partagée par les travailleurs natifs. L'un des participants natifs a mentionné qu'il avait la perception que les immigrants étaient des étrangers, d'où la confirmation que les travailleurs immigrants sentent leur différence par le regard. Cependant, l'une des intervenantes en ressources humaines, née au Québec et qui n'est pas originaire de l'Abitibi-Témiscamingue,

a signifié qu'elle avait eu le même regard à son arrivée dans la région et qu'elle avait senti qu'elle était une étrangère. Il est donc possible de penser que tout nouvel arrivant puisse vivre une expérience semblable qu'il soit Québécois de souche ou immigrant.

Dans son milieu de travail, le natif note aussi des différences avec son collègue immigrant. Il perçoit notamment des différences concernant le traitement des priorités dans les tâches et la structure réalisée dans l'organisation du travail. En échange, les travailleurs natifs constatent qu'ils ont parfois des attitudes hautaines envers les nouveaux employés immigrants. Cependant, il semble que tous les obstacles ou barrières tombent au fur et à mesure que les travailleurs natifs côtoient les travailleurs immigrants.

L'un des participants a dit : « On ne peut pas ignorer la différence. Il faut voir le positif dans la différence et profiter de ces différences ». Selon les participants, « avoir l'esprit ouvert » signifie que les travailleurs acceptent la différence et en sont conscients. Ensuite, ils peuvent développer des liens afin de mieux comprendre le travailleur immigrant, le connaître et le respecter dans ce qu'il est.

4.4 Développement de nouvelles pratiques à la suite des rencontres, des discussions et des témoignages

Les rencontres avec les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs ont été très appréciées par le groupe de discussion. Les intervenantes ont été sensibles aux témoignages puisqu'ils étaient des exemples concrets de la réalité des travailleurs immigrants. Les intervenantes ont aussi mentionné qu'elles seraient désormais plus sensibles à leur réalité.

L'une des participantes a mentionné être étonnée de la différence qu'il pouvait exister entre les divers points de vue de tout un chacun. Elle proposait une métaphore avec le pont. Selon elle, certaines personnes ont envie d'entrer en communication avec l'autre, de construire un pont, mais malgré tout, il semble difficile de rejoindre l'autre porteur de culture et sa réalité. Ainsi, il semble difficile de traverser le pont puisqu'il demeure fragile. Toujours selon l'intervenante, certaines personnes sont trop ancrées dans leurs valeurs et d'autres ne le sont pas assez. Une intervenante a senti que le discours de certains travailleurs immigrants pouvait

donner l'impression qu'ils n'avaient pas envie de s'intégrer, notamment parce qu'ils désiraient vivre selon leurs propres valeurs, et ce, malgré le fait qu'ils vivaient bel et bien dans la région.

De plus, une partie théorique était présentée lors des rencontres du groupe de discussion. La reconnaissance de Todorov (1995) a notamment suscité une réflexion des intervenantes en ressources humaines et a orienté certaines pratiques de gestion de la diversité élaborées telle que la création d'un sentiment d'appartenance dans l'entreprise.

4.4.1 Éléments à considérer avant l'élaboration des pratiques

Afin de développer de nouvelles pratiques, les intervenantes en ressources humaines ont senti le besoin de relever certains éléments essentiels à considérer dans l'élaboration des pratiques à la suite des rencontres du groupe de discussion, des témoignages de travailleurs immigrants et de l'activité de sensibilisation vécue avec les travailleurs natifs.

Le discours derrière l'intervention a été souvent un point de discussion durant cette recherche. Pendant les rencontres du groupe de discussion, les théories de Cohen-Emerique sur l'intervention et le cadre de référence ont été expliquées. Ainsi, les intervenantes ont rappelé qu'il fallait prendre en considération le cadre de référence du travailleur lors de l'élaboration des pratiques, notamment en ce qui concerne la gestuelle du travailleur immigrant, sa rapidité d'élocution et le ton sur lequel il s'exprime. Les intervenantes ont rappelé l'histoire de l'une des participantes qui expliquait que des langues, tel l'arabe, donnaient l'impression à des Québécois de souche qu'il y avait des insultes ou de la violence dans le discours. En considérant à la fois son propre cadre de référence comme intervenante et en tenant compte du cadre de référence du travailleur, l'intervention ne peut qu'être mieux réalisée.

De plus, les intervenantes ont mentionné l'importance de valider le message du travailleur immigrant pour s'assurer d'avoir bien compris les termes qu'il utilise. Ainsi, des « bruits » dans la communication sont évités, ce qui réduit les malentendus qui pourraient nuire à l'employé ou à l'organisation. Par conséquent, l'intervenant en ressources humaines doit être

sensible à la réponse fournie par le travailleur immigrant pour comprendre la réelle intention derrière ses réponses. Selon le groupe de discussion, certains travailleurs immigrants tentent de répondre ce que veut entendre l'employeur et non ce qu'ils pensent vraiment d'une situation. Par cette attitude, le travailleur évite de déplaire. Ainsi, il est essentiel de valider le message.

Pour mieux intervenir, le groupe de discussion a souligné l'importance de connaître et de reconnaître ses propres préjugés comme intervenantes en ressources humaines. En étant plus conscientes des étiquettes que l'on appose aux gens, les intervenantes croient qu'elles pourront prendre des décisions plus réfléchies dans certaines situations. L'une des intervenantes a rappelé que juger, c'était aborder la facilité.

Pour favoriser le rapprochement, il semble opportun, selon le groupe de discussion, de concevoir des pratiques qui pourraient également améliorer le point de vue des travailleurs immigrants pour faciliter leur entrée dans l'entreprise. Il semble que dès les premières rencontres, les intervenantes souhaitent proposer des éléments d'information pertinents au travailleur. Tout d'abord, elles ont proposé d'expliquer au travailleur la place de la femme sur le marché du travail au Québec. Rappeler qu'elle occupe souvent des postes de direction dans certaines entreprises. De plus, elles ont évoqué cette volonté de proposer des activités pour mieux les intégrer et favoriser le rapprochement avec le travailleur natif grâce à différentes invitations sous forme de 5 à 7 ou de participation à l'organisation du party de Noël. Des invitations semblent aussi être envisagées, entre autres des invitations à souper à la maison sans oublier de mentionner toutes les attractions et des avantages de vivre en région. De plus, les intervenantes souhaitent continuer à offrir des attentions à tous les employés lors des mariages ou des naissances.

Les intervenantes ont également proposé de rencontrer les travailleurs et de développer un lien de confiance avec eux afin de s'assurer qu'ils puissent s'exprimer, s'adapter à leur nouveau milieu et parfois mieux comprendre le comportement, à l'occasion déstabilisant, de certains travailleurs natifs. Ces mêmes rencontres permettraient même de répondre aux différentes questions des travailleurs immigrants sur leur milieu de travail et faciliter le réseautage, si le besoin est présent.

4.5 Élaboration avec le groupe de discussion d'une liste des pratiques efficaces

Comme le *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi* (2005) le proposait, le groupe de discussion a bâti un guide de pratiques pour un milieu de travail sain. En proposant l'élaboration d'un tableau des pratiques, les intervenantes en ressources humaines ont pu construire des politiques et des pratiques en lien avec leur propre milieu de travail. Comme le souligne Geoffrion (2010, p. 400), « [...] avec peu de participants, les opinions sont moins diversifiées. Si quelques-uns des participants sont peu loquaces, la discussion sera lente et pénible », ce qui a été le cas par moment durant les rencontres. Cependant, le petit groupe a un avantage, celui d'être en mesure de travailler sur un même document en comptant sur l'opinion ou la vision de tout un chacun. D'ailleurs, le groupe a eu la chance de construire une liste des pratiques et les échanges ont été fructueux puisque les intervenantes pouvaient s'exprimer sur tous les points élaborés dans un tableau. Le tableau rassemblait les différentes pratiques et les objectifs proposés lors des rencontres du groupe de discussion, lors des témoignages des travailleurs immigrants et lors de l'activité de sensibilisation qui regroupait les travailleurs natifs et les intervenantes en ressources humaines. En lien avec les éléments illustrés tout au long de ces rencontres, cinq grandes pratiques de gestion de la diversité ont été élaborées : création d'un sentiment d'appartenance dans l'entreprise en intégrant à la fois les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs, encourager le rapprochement entre les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs, solidification de l'identité régionale, les valeurs et la spiritualité des travailleurs natifs, élargissement et renforcement du réseau de contacts dans le milieu de vie, dans la ville ou dans la région et développement d'une image de l'entreprise qui valorise l'embauche de personnes immigrantes et qui a un accueil hors pair. Pour chaque pratique, des objectifs ont été établis et des moyens ont été élaborés.

4.5.1 Création d'un sentiment d'appartenance dans l'entreprise en intégrant à la fois les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs

Tant les travailleurs natifs que les travailleurs immigrants ont mentionné l'importance de créer un sentiment d'appartenance dans l'entreprise. Comme l'indique le GPGDIE (2005,

p. 81), « Le renforcement de la cohésion et du sentiment d'appartenance est essentiel au maintien de la mobilisation des équipes de travail ». Selon les intervenantes, l'intégration doit se jouer à ce niveau. Cette pratique met en évidence deux objectifs à atteindre, soit développer des moyens pour augmenter le sentiment d'appartenance des travailleurs immigrants et améliorer la communication et la compréhension des travailleurs natifs et des travailleurs immigrants à l'égard de l'autre. Pour faciliter la compréhension des messages, trois moyens ont été proposés.

Considérant que le travailleur natif voit le travailleur immigrant comme un étranger, l'intervenant doit aider le travailleur immigrant à réduire ou à effacer l'étiquette déjà apposée. Pour y parvenir, l'entreprise peut utiliser différents moyens, comme offrir des présents lors de moments importants tels des naissances, des mariages ou des anniversaires. De plus, elle peut lancer des invitations informelles via le courriel à tous pour proposer une petite rencontre amicale au bureau ou pour faire une sortie à l'extérieur du bureau. Ainsi, ces moyens pourraient favoriser le sentiment d'appartenance.

Les travailleurs immigrants ont expliqué durant leur témoignage que certaines expressions étaient blessantes et parfois mal comprises. Selon une intervenante en ressources humaines, « il faut vraiment un langage commun à la base ». Selon elles, le parrainage, entre un travailleur natif et un travailleur immigrant, est un bon moyen puisque le parrain joue en quelque sorte le « traducteur » et favorise le contact avec le groupe de travail. Par conséquent, un lien de confiance s'établit entre le travailleur immigrant et le travailleur natif; celui-ci peut même arriver à devenir un « coach » pour favoriser la progression de l'employé. Ainsi, les théories de la reconnaissance de Todorov (1995, p. 106), notamment en lien avec l'importance d'avoir « un sentiment d'utilité, de mérite, auquel viennent s'ajouter les plaisirs de la convivialité » au travail, viennent renforcer l'importance de créer un sentiment d'appartenance à une organisation, mais aussi à des collègues de travail natifs ou immigrants.

De plus, l'intervention du personnel des ressources humaines peut également privilégier la compréhension de messages afin de revalider le sens des expressions et rappeler l'importance de ne pas tomber rapidement à la conclusion que c'est du racisme. Dans le même sens, les

intervenantes ont indiqué que le ton employé par les travailleurs pour s'exprimer est parfois différent d'une culture à l'autre.

4.5.2 Encourager le rapprochement entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants

Cette pratique a suscité plusieurs discussions et a fait ressortir sept objectifs à atteindre pour favoriser le rapprochement, soit réduire la méconnaissance face aux cultures différentes, ouvrir l'esprit aux travailleurs natifs quant à l'arrivée du nouvel arrivant tel l'immigrant, favoriser la reconnaissance et la considération du travailleur immigrant autant que du travailleur natif, faire comprendre que les valeurs humaines sont semblables d'une culture à une autre, rassembler les natifs et les immigrants grâce à des intérêts communs, faire prendre en compte l'impact des médias sur la pensée populaire des cultures différentes et tenter d'éviter que le travailleur immigrant comme le travailleur natif se replie sur lui-même et donne l'impression qu'il veut vivre qu'avec la communauté de son pays d'origine ou de sa culture d'origine.

La méconnaissance est un terme souvent utilisé durant les rencontres du groupe de discussion, mais également lors des témoignages des travailleurs immigrants. Selon les intervenantes, il faut tenter, par des actions réalisées sur le terrain, de réduire la méconnaissance face aux cultures différentes pour ainsi favoriser le rapprochement entre natifs et immigrants. Lors des témoignages, des travailleurs immigrants ont dit que « Certains [natifs] pensent parfois que les immigrants sortent de l'espace » et que « Certains [natifs] pensent qu'ils viennent voler leurs emplois ». Ce type d'expression a permis aux intervenantes de proposer cinq moyens pour parvenir à réduire la méconnaissance. Dans la rencontre préliminaire à la visite de l'entreprise, une intervenante a proposé d'inviter l'immigrant à s'exprimer et à rencontrer les collègues. L'idée de parrainage est ressortie une fois de plus. Cette fois, l'intention était de jumeler un immigrant avec un natif qui occupe le rôle de leader au sein de son équipe de travail ou qui connaît un peu plus la culture d'origine de l'immigrant. La création d'un comité social s'avère aussi une autre solution pour parvenir à réduire la méconnaissance, et ce, en proposant des activités qui mettent en vedette la culture

du travailleur immigrant et du travailleur natif. D'autres activités du comité social pourraient être conçues pour susciter l'échange, la curiosité et l'humour. De petites activités aux pauses café et la création d'un jeu tel que *Saviez-vous que?* permettraient également sensibiliser tous les travailleurs à porter un regard vers l'autre.

Selon le témoignage d'un immigrant, l'ouverture d'esprit des travailleurs n'est pas toujours présente en milieu de travail en Abitibi-Témiscamingue. D'après l'une des intervenantes, « Les travailleurs qualifiés ont plus d'ouverture que ceux moins scolarisés ». Pour tenter de créer l'ouverture, les intervenantes ont proposé de créer des opportunités d'échange en réalisant des repas partage ou des 5 à 7 où chacun apporte des bouchées de sa culture. Il semble que l'échange permet l'ouverture d'esprit à l'égard de l'autre.

La reconnaissance et la considération des employés au sein de l'entreprise sont un objectif que tentent d'atteindre les intervenantes du groupe de discussion dans leur milieu. Cependant, elles ont voulu ajouter à leur liste d'autres moyens de valoriser telle la remise d'un prix à un employé qui fait en sorte d'harmoniser les relations de travail dans son milieu. Quant aux autres moyens développés, ils peuvent être réalisés dans leur bureau de l'intervenant. Dès l'embauche, les intervenantes proposaient d'expliquer les possibilités d'avancement dans l'entreprise et l'importance de la scolarisation et de la formation continue de l'employé. Il semble que certains travailleurs natifs et travailleurs immigrants ont des difficultés à comprendre les possibilités d'avancement dans l'entreprise et la hiérarchie dans l'organigramme de l'entreprise. Ce moyen pourrait tenter d'éviter des situations conflictuelles entre les travailleurs qui voudraient accéder à un même poste dans l'organisation. De plus, les intervenantes ont proposé d'ajouter, à la suite de l'évaluation de l'employé à la fin de sa période d'approbation, un programme d'évaluation annuelle (déjà en vigueur dans certaines entreprises). Ainsi, ce programme créerait un espace supplémentaire pour échanger, poser des questions, adapter son intervention et mieux comprendre certains problèmes sur le terrain pour ensuite apporter des solutions.

Entre natifs et immigrants, il existe selon le groupe de discussion, le concept de valeurs humaines. Un travailleur immigrant, lors de son témoignage, a dit que les natifs devaient « [...] comprendre que l'immigrant a les mêmes valeurs, les mêmes valeurs humaines ». Pour

conscientiser davantage les travailleurs, différents moyens ont été proposés pour les travailleurs immigrants et les travailleurs natifs. Cependant, les intervenantes ne voyaient pas toujours la nécessité de les utiliser. Pour certaines intervenantes, il est important de rappeler les termes et les valeurs dans l'entreprise ou l'organisme et d'éviter les sujets concernant la politique ou la religion. Une autre intervenante était en désaccord avec cette façon de faire puisqu'elle mentionnait que ça pouvait créer des chicanes ou des malentendus.

Différents moyens ont été mis en place pour rassembler les natifs et les immigrants selon leurs intérêts communs. Pour l'une des intervenantes, il semble que la création d'une équipe sportive pourrait être un bon moyen de rassembler les travailleurs. Faire connaître la région est également un aspect que la plupart des intervenantes désirent proposer aux nouveaux arrivants en offrant notamment des paires de billets de spectacle à des employés natifs et immigrants pour une même soirée ou proposer des sorties d'employés à des festivals ou des attractions touristiques de temps à autre. Ainsi, ces moyens faciliteraient les rencontres entre les travailleurs.

L'impact des médias sur l'opinion publique joue également un rôle au sein de l'entreprise. Les travailleurs immigrants ont relevé le pouvoir des médias sur la perception de certaines cultures. L'une des participantes a été insultée par l'attitude et les commentaires de son patron. Elle a raconté que devant son équipe de travail, son patron lui avait demandé si son mari lui permettait d'assister à une activité de bureau. Ce type de discours insulte certains travailleurs et les décourage de vivre au Québec. Pour relativiser l'impact de l'information dans le milieu, les intervenantes proposent de faire une place pour laisser les travailleurs immigrants s'exprimer afin de révéler leur personnalité et leurs expériences de vie et par conséquent, favoriser la discussion entre immigrants et natifs. Elles croient que le comité social pourrait s'impliquer davantage afin d'être attentif à la pensée populaire et à son impact dans le milieu de travail pour par la suite sensibiliser à son tour.

Dans les premiers mois de son arrivée, les travailleurs immigrants ont mentionné qu'il y avait un danger de se replier sur soi et d'ainsi donner l'impression aux travailleurs natifs qu'ils ne veulent pas vivre dans leur nouvelle société d'accueil. L'une des participantes au témoignage a expliqué qu'elle évitait les 5 à 7 parce qu'elle croyait qu'il n'y avait pas de boissons non

alcoolisées. Lorsque l'un de ses collègues lui a mentionné qu'elle pouvait boire autre chose, elle a décidé d'assister aux sorties du bureau. Il semble qu'il soit important de socialiser avec sa nouvelle société d'accueil, notamment avec ses collègues de travail. Pour éviter ce repliement sur soi, les intervenantes ont donné des idées de sortie de bureau : activité sportive, 5 à 7 et tournoi sportif familial.

4.5.3 Solidification de l'identité régionale, les valeurs et la spiritualité des travailleurs natifs

Selon les intervenantes, la crainte de perdre l'identité et la fragilité de l'identité des Québécois, est en partie la cause de la méfiance face à l'inconnu. Pour parvenir à contrer cette peur, les intervenantes ont proposé de solidifier l'identité régionale, les valeurs et la spiritualité des travailleurs natifs. L'impact d'une telle démarche rassurerait les travailleurs natifs, permettrait l'ouverture à l'autre et éviterait la formation de cliques dans l'entreprise. Les intervenantes expliquent cette pratique par l'idée que les natifs « [...] ont peur d'être convertis à la religion des nouveaux collègues de travail immigrants et ont peur de perdre leurs valeurs et leur culture ». En d'autres termes, un intervenant a rajouté que « Les Québécois ne sont pas sûrs de leur propre identité et c'est pour cette raison qu'ils ont peur ». Pour favoriser l'implantation de cette pratique de gestion de la diversité, il faut réaliser du renforcement positif, un élément déjà présent dans la gestion. Il semble que le jumelage soit une solution en proposant des thèmes saisonniers qui plaisent souvent aux natifs, par exemple la pêche. Ainsi, la confiance du travailleur natif sera plus grande puisqu'il va proposer un élément de sa propre culture, et en plus, un de ses intérêts réalisables dans la région.

4.5.4 Élargissement et renforcement du réseau de contacts dans le milieu de vie, dans la ville ou dans la région

Pour bien s'intégrer en région, les intervenantes voient l'importance d'élargir et de renforcer le réseau de contacts du travailleur immigrant afin qu'il puisse bien se débrouiller dans la ville ou la région. Cette pratique favorise le contact à l'extérieur de l'entreprise, augmente les possibilités de dynamiser la vie sociale de l'immigrant et connaître ce qui l'entoure. L'une

des intervenantes a indiqué que le nombre de célibataires et de couples sans enfant dans une entreprise peut également augmenter le nombre de moments pour socialiser en dehors des heures de bureau et peut aussi être un moyen pour développer un réseau de contacts. Pour l'un des travailleurs immigrants, le réseau développé dans une région lui permet même de trouver d'autres employés immigrants qui pourraient travailler dans leur champ de spécialité. Plusieurs moyens ont été élaborés. Certains moyens sont déjà développés pour le travailleur immigrant, comme une visite de la ville, un dîner avec les employés et un bottin des ressources disponibles (bibliothèque, maison de la famille, garderie). À cette liste s'ajoutent des moyens pour permettre à l'immigrant de se faire connaître et développer son réseau de contacts, en lui proposant entre autres d'assister à des activités de représentation de l'entreprise comme les dîners ou soupers de la chambre de commerce et en lui offrant des outils promotionnels de l'entreprise. En plus d'augmenter son sentiment d'appartenance, le travailleur immigrant se sentira considéré et pourra ainsi développer son réseau de contacts. Les petites régions facilitent les rencontres et l'élargissement du réseau de contacts. Concernant le recrutement, les intervenantes estiment qu'il serait intéressant de faire circuler ses propres offres d'emploi au sein de l'entreprise pour permettre à des travailleurs immigrants de diffuser l'information à leur entourage afin de trouver de la main-d'œuvre, souvent installée dans la région. De plus, les salons comme les organismes de régionalisation de l'immigration sont aussi des portes ouvertes sur un large réseau de contacts, notamment de futurs travailleurs immigrants souvent qualifiés pour le travail demandé.

4.5.5 Développement d'une image de l'entreprise qui valorise l'embauche de personnes immigrantes et qui a un accueil hors pair

Au-delà des pratiques favorisant le rapprochement des travailleurs natifs et des travailleurs immigrants, les intervenantes ont expliqué que leur entreprise devait proposer une image qui valorise l'embauche de personnes immigrantes et qui offre un accueil intéressant. L'objectif est, d'abord, de redorer l'image de l'entreprise, mais surtout de lancer un message, tant aux travailleurs immigrants qu'aux travailleurs natifs. Ainsi, l'entreprise désire valoriser le message que les travailleurs immigrants ont une place de choix dans son entreprise ou organisation, qu'il y a des moyens pour s'adapter et s'intégrer dans le milieu de travail et que

l'entreprise est ouverte à la gestion de la diversité au sein de son organisation. Ainsi, les intervenantes répondent en partie à la citation de l'un des participants immigrants qui disait que « L'intégration semble plus facile en Ontario qu'au Québec », un élément qui a piqué les intervenantes. Pour parvenir à atteindre ces objectifs, les intervenantes mentionnaient qu'il fallait valoriser les bons coups des travailleurs natifs et des travailleurs immigrants, notamment le succès des parrainages ou jumelages. De plus, l'entreprise ou l'organisation pourrait tenter d'obtenir la certification ethno proposée par l'organisme régional La Mosaïque. Finalement, il faudrait développer des outils promotionnels pour promouvoir cette image valorisant l'embauche de travailleurs immigrants.

Les intervenantes ont aussi mentionné que l'on pourrait bonifier leur pratique de gestion de la diversité en ajoutant, entre autres, un moment avec l'intervenant en ressources humaines et le travailleur afin de lui expliquer les possibilités d'avancement dans l'entreprise et comment y parvenir (ex. : formations ou qualifications supplémentaires pour obtenir d'autres postes dans l'entreprise). De plus, le jumelage avec un autre employé qui est « ouvert d'esprit » pourrait aussi être bénéfique pour le travailleur immigrant tout autant qu'un jumelage avec l'aide du service d'accueil de l'une des MRC de la région.

L'élaboration d'une liste des pratiques efficaces a été réalisée durant les rencontres du groupe de discussion afin de favoriser l'ouverture à l'autre et l'échange. Le sentiment d'appartenance à l'entreprise, en intégrant à la fois les travailleurs natifs et immigrants, était l'une des interventions retenues. Le sentiment d'appartenance peut se développer de différentes façons entre autres en organisant des événements rassemblant tous les travailleurs. Du même souffle, ce type d'événement encourage le rapprochement entre les travailleurs en tentant de miser sur les ressemblances entre les travailleurs et en tentant de réduire ou de mieux vivre les différences de l'autre. Pour mieux accepter les différences de l'autre, les intervenantes du groupe de discussion ont proposé notamment de solidifier l'identité régionale des travailleurs natifs en proposant des activités de jumelage entre travailleurs. Ces activités pourraient ainsi refléter la vie des travailleurs natifs. La pêche a été une activité soulevée par le groupe de discussion. Finalement, les intervenantes ont rappelé que leur réseau de contacts pouvait aussi jouer un rôle sur l'intégration des travailleurs immigrants. En déployant le plus possible

leur réseau de contacts, les travailleurs immigrants pourraient mieux s'intégrer et apprécier leur vie tant professionnelle que personnelle en Abitibi-Témiscamingue.

4.6 L'application des moyens dans l'intervention choisie

À la dernière rencontre de groupe de discussion et à la suite de la recherche, les intervenantes ont expliqué leur vision de l'intervention. Elles ont mentionné que les pratiques ou les moyens utilisés doivent être proposés avec discrétion pour ne pas qu'ils focalisent sur la différence. Si le travailleur immigrant reçoit trop d'attention, ce ne sera pas facilitant lors de son intégration dans le milieu de travail. Les intervenantes considèrent qu'elles doivent traiter le travailleur immigrant de la même façon qu'un travailleur natif. Selon elles, on ne changera pas la discrimination. Cependant, les intervenantes rappellent l'importance de ne tolérer aucun cas de discrimination.

Les intervenantes en ressources humaines ont voulu ajouter l'importance de rappeler qu'il existe aussi des malentendus entre travailleurs immigrants : « Il ne faut pas oublier que parfois entre les immigrants, il y a des chicanes. Il faut que le leader se fasse respecter pour régler la situation. Ce n'est pas le cadre de référence qui joue un rôle, mais les politiques de la compagnie ». Ainsi, il doit y avoir une volonté dans l'entreprise pour mettre en application les politiques de l'entreprise dans une volonté de réaliser la gestion de la diversité.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Selon Geoffrion (2010, p. 410), il existe plusieurs niveaux d'analyse : « On distingue : ce que les participants ont dit; ce que cela veut vraiment dire; l'impact sur le sujet d'analyse; les options de stratégie ». À travers l'analyse des résultats, nous tenterons de mieux comprendre tous les angles de l'intervention réalisée durant cette recherche.

5.1 Démarche des intervenants en ressources humaines

Durant la recherche, les intervenantes ont parfois manifesté un certain malaise à l'idée d'intervenir avec un travailleur immigrant. Il s'agissait d'une sorte de réticence à intervenir pour ne pas créer une incompréhension du message ou réaliser une faute professionnelle qui pourrait les mettre dans une situation délicate. Ce ne sont pas toutes les intervenantes qui ont démontré ce malaise, mais certaines d'entre elles. Dans le cas où un malaise existe, il est opportun de travailler la culture organisationnelle de l'entreprise et de comprendre comment l'organisation voit sa gestion de la diversité et à quel niveau. De plus, il serait intéressant, comme intervenant en ressources humaines, de prendre un instant pour justement s'assurer que les interventions réalisées auprès des travailleurs immigrants ou même natifs sont fidèles à la vision de l'entreprise.

Selon Memmi (1964), cité par le Collectif Manouchia (2010, p. 12), « La culture est un processus dynamique, toujours en mouvement même si chacun a l'illusion de percevoir une culture figée comme sur le mouvement arrêté par une photographie ». La culture, comme l'intervention, doit être « en mouvement ». Ainsi, les intervenants en ressources humaines doivent adapter leurs interventions au rythme de leurs structures organisationnelles et

demeurer créatifs, solutionner des problèmes et démontrer la volonté de toujours améliorer leurs pratiques. L'intervention interculturelle est complexe et doit considérer plusieurs facteurs. L'intervenant doit toujours être conscient de cette complexité et intervenir à la fois au plan organisationnel, culturel et personnel.

Par une meilleure connaissance du milieu de l'immigration et des points de vue des travailleurs immigrants, des travailleurs natifs, mais aussi des autres intervenants en ressources humaines, les praticiens ont été davantage informés et sensibilisés aux enjeux touchant l'interculturalité, l'intégration de l'immigrant dans son milieu socioprofessionnel et son point de vue. Le même constat peut être fait dans la vision du travailleur natif à l'égard du travailleur immigrant et vice-versa. L'intervenant pourra sensibiliser à son tour son équipe de travail, ses employés et même son réseau de contacts du milieu des affaires. Possédant davantage de connaissances, les praticiens ont pris un moment pour réfléchir sur le sujet et ont ensuite élaboré une boîte à outils des pratiques à mettre en application dans leur entreprise ou organisme. Grâce à cette boîte à outils, l'employeur ou l'intervenant en ressources humaines sera peut-être plus ouvert ou intéressé à convoquer en entrevue des personnes immigrantes qualifiées et par conséquent, à les embaucher dans son entreprise.

Lors des rencontres du groupe de discussion, l'émotion a souvent guidé les participantes. Lorsqu'il était question de différence, d'identité et de règles de fonctionnement dans une organisation, certaines intervenantes avaient des réactions vives. Cependant, le climat restait toujours calme et compréhensif. Lorsque les participantes échangeaient, la qualité de l'écoute était quasi irréprochable. Les participantes prenaient le temps d'écouter chaque personne et aucune leader ne s'est dessinée dans le groupe. Elles semblaient à l'aise, même si parfois les sujets étaient complexes et émotifs.

5.2 La hiérarchie en entreprise

Tout au long de la recherche, tant dans les témoignages des travailleurs immigrants que dans les discussions des intervenantes en ressources humaines, un point est ressorti en force. Il semble pertinent de se pencher sur la hiérarchie de l'organigramme de l'entreprise. Comme l'a développé Arcand (2010), certaines pratiques de gestion de la diversité telles que les

« règles de promotion » doivent être claires pour permettre à tous les employés de connaître les possibilités d'avancement dans l'entreprise et les moyens à prendre pour gravir les échelons.

Il serait probablement intéressant de préparer les employés qui tentent d'obtenir un poste au sein de l'entreprise en leur présentant les critères de sélection et l'importance que l'entreprise accorde à ces critères établis dans le choix du candidat. Ainsi, cette pratique de gestion de la diversité pourrait éviter des « malentendus » ou des « malaises » entre collègues de travail. Ensuite, il serait pertinent d'établir le plus possible les tâches à accomplir lors de l'affichage du poste pour éviter, après l'obtention du poste, de proposer des tâches qui pourraient démotiver le nouvel employé. Étant donné que les compétences du travailleur immigrant sont remarquées facilement par les travailleurs natifs, les compétences devraient être connues par tous pour justement éviter de fausses interprétations. Cette pratique serait d'autant plus pertinente que le travailleur immigrant est souvent perçu par la population comme un voleur d'emplois. Cela éviterait donc la stigmatisation.

À la suite des témoignages et de l'activité de sensibilisation, les travailleurs natifs se sont entretenus dans une entrevue semi-dirigée et ont donné leurs impressions après l'activité de sensibilisation. C'est sans contredit le temps et les démarches pour arriver au Québec qui ont le plus surpris les travailleurs natifs. La majorité des travailleurs natifs ont mentionné qu'ils étaient étonnés des étapes administratives que doit franchir l'immigrant avant d'arriver au Québec. L'un des travailleurs natifs a dit qu'il pensait « [...] que le Québec était une passoire pour les immigrants ».

Selon certains travailleurs natifs, ils seront plus sensibles à la situation des travailleurs immigrants. Une des participantes a expliqué qu'elle croit qu'un travailleur immigrant est plus fidèle qu'un Québécois à son employeur puisque l'entreprise lui donne sa chance. Certains travailleurs natifs ont mentionné vouloir être plus attentifs à ce que vit l'immigrant à son arrivée au Québec ou en région. De plus, l'un des participants a mentionné qu'il allait débâter des barrières déjà établies et qu'il allait faciliter l'arrivée d'un nouvel employé.

5.3 Généralisation d'une situation problématique

Durant les rencontres du groupe de discussion, il y a eu une certaine tendance, dans les divers témoignages de toutes les parties prenantes de cette recherche, à focaliser ou à raconter des situations plus sensationnelles. Il faut comprendre qu'une des questions dans la première rencontre était de raconter des histoires qui les avaient frappées. Ainsi, ces situations problèmes ou ces histoires d'horreur pouvaient rapidement entraîner l'apposition d'une étiquette sur l'autre, qui qu'il soit, et amener la plupart des personnes à généraliser, et ce, même en se défendant de le faire. Que ce soit l'intervenant en ressources humaines ou un travailleur natif qui a vécu une mauvaise expérience avec un employé immigrant, il semble difficile de renverser la tendance et le point de vue à l'égard de l'autre. On comprend ici tout l'impact des petits milieux qui se connaissent et qui font du bouche-à-oreille, mais aussi toute la répercussion des médias, notamment dans les régions du Québec. Il aurait été intéressant de revenir sur ces histoires plus frappantes à la fin des rencontres du groupe de discussion. Nous aurions pu revoir les pratiques de gestion de la diversité et les moyens à utiliser pour intervenir. Nous aurions pu ainsi constater l'évolution des échanges réalisées dans le groupe de discussion durant toute la recherche.

5.4 Intégration sur plusieurs plans

L'intégration n'est pas seulement le résultat des efforts de l'immigrant. L'intégration se développe aussi sous différents plans et avec plusieurs acteurs. Elle se vit dans la société d'accueil choisie et sa population. L'intégration se vit également à travers la culture d'entreprise, la vision des gestionnaires et l'ouverture des collègues de travail. Elle peut également se traduire de façon plus personnelle, et ce, par le vécu de l'immigrant qui s'adapte à tous ces plans.

Développé un peu plus haut dans l'une des réflexions du groupe de discussion, l'une des intervenantes a expliqué qu'elle avait été dérangée par l'un des témoignages du travailleur immigrant puisqu'il racontait des histoires qui donnaient l'impression qu'il était conscient de vivre au Québec, mais que ce n'était jamais au profit de ses valeurs. En révélant cela dans ses propos, le travailleur immigrant a voulu souligner qu'il ne perdrait pas sa propre identité

comprenant sa culture et ses valeurs, et ce, où qu'il vive sur la planète. Ainsi, il comprenait qu'il vivait dans un nouveau milieu et qu'il fallait s'y adapter, mais en privilégiant son identité et ses valeurs. Cependant, l'intervenante a perçu dans ses paroles une fermeture du travailleur immigrant face à sa nouvelle société d'accueil, mais aussi une façon pour l'immigrant de dire que ses propres valeurs n'étaient pas nécessairement les bonnes. Ainsi, il est toujours pertinent de bien comprendre le message de l'autre et parfois, de ne pas hésiter à s'interroger sur la validité du message transmis.

L'intégration ne signifie pas la même chose pour chaque immigrant et ne se vit pas de la même façon non plus. Comme l'indique le GPGDIE (2005, p. 26), le processus d'intégration est « graduel » puisqu'il « n'est pas soudain, mais il se fait plutôt étape par étape sans être linéaire » et « continu » parce que « c'est un cheminement qui ne se termine pas du jour au lendemain ». Dans le cas du port du voile au Québec, deux immigrants de cette recherche ont démontré qu'ils avaient un point de vue différent. Pour l'un, il s'agit d'un symbole qui ne devrait pas déranger personne; il souscrit à l'idée que l'être humain peut vivre sa religion dans sa nouvelle société d'accueil, mais en même temps, il indique que « s'intégrer, c'est s'adapter à son environnement au détriment de ses valeurs ». Ainsi, il aimerait que le natif puisse accepter sa religion et ses valeurs tout en ayant la possibilité de porter des symboles religieux. En même temps, le deuxième participant immigrant voit dans le port du voile un non-respect de la société d'accueil. Autant le premier participant vit bien avec l'idée d'être différent et désire conserver l'identité bâtie dans son pays d'origine, autant le deuxième participant espère construire une toute nouvelle identité dans sa nouvelle société d'accueil qui lui permettra de s'intégrer. Ainsi, on constate que l'intégration se vit différemment d'une personne à une autre.

D'ailleurs pour les travailleurs natifs, le concept d'intégration est relié à l'installation à long terme. Selon eux, le travailleur immigrant est intégré s'il a le désir de s'installer à long terme dans la région et qu'il veut y construire son avenir.

Que ce soit sous le thème de l'accueil ou de l'intégration, il semble que les mêmes éléments ressortent, notamment en lien avec l'ouverture des travailleurs natifs à l'égard des travailleurs immigrants. La curiosité, la volonté de bien accueillir, l'écoute et l'échange semblent être des

principes gagnants pour favoriser l'accueil et l'intégration du nouvel employé, notamment l'immigrant.

5.5 Différence : la considérer ou la structurer pour mieux l'accepter?

Durant l'activité de sensibilisation, nous avons pu constater en écoutant le témoignage des travailleurs immigrants que les travailleurs natifs sentaient une proximité avec ceux-ci et, en même temps, un certain éloignement. Lors de moments plus difficiles, les travailleurs natifs utilisaient souvent l'humour pour s'exprimer ou pour créer une certaine distance de l'émotion. Cet humour s'est même véhiculé lors du témoignage de travailleurs immigrants. Certains immigrants ont raconté des histoires difficiles d'intégration en y ajoutant une touche d'humour. Une relation s'est donc créée entre les travailleurs. Une non-volonté de comprendre l'autre et d'écouter ce qu'il veut exprimer ainsi que la crainte de l'autre peut initialement créer des « bruits » dans la communication ou tout simplement éteindre un échange potentiel. Pour certains natifs, l'être humain doit ou est nécessairement identique à ce qu'ils sont. Ainsi, ils ne peuvent concevoir ou en partie expliquer qu'il y a des gens qui vivent dans une culture différente où leur structure de pensée ou leur opinion est différente. L'idée de renoncer à communiquer dans un milieu de travail est quasi impossible entre collègues de travail puisqu'elle empêche la productivité, notamment dans un contexte de travail d'équipe. Ainsi, le groupe prend une place prédominante dans le partage de différences et la conscientisation de cette différence, mais également dans la relation. Chacun vit la différence de l'autre à certains niveaux. Selon Simmel, mentionné par Jodelet (2005, p. 36-37), l'effet de groupe peut avoir un impact sur la qualité de la relation.

En outre, du fait du manque d'attache organique et de la mobilité de l'étranger, le rapport que le groupe entretient avec lui présente un caractère abstrait : il est proche par le partage de caractéristiques générales (nature humaine, statut, profession), mais non par celui de différences spécifiques au groupe. D'où une relation à la fois chaleureuse, en raison de la communauté générale qui unit l'étranger au groupe, et froide, en raison d'un sentiment de contingence de cette relation, de la distance introduite par l'origine étrangère qu'il partage avec d'autres.

Être conscient de l'autre, c'est accepter que l'autre possède une structure qui lui est propre et qui lui permet d'évoluer. C'est aussi considérer que les éléments qui composent sa structure sont subjectifs et qu'ils sont parfois composés d'impressions. La proposition d'un code de valeurs paraît être un moyen pour sécuriser les travailleurs natifs et les calmer dans leur crainte face à l'arrivée des nouveaux travailleurs dans leur milieu. Selon Jodelet (2005, p. 15), « [...] il semble que domine l'idée selon laquelle l'altérité est porteuse d'une angoisse que les individus ou les groupes sociaux tentent d'atténuer » et en même temps, selon l'auteure, les êtres humains ont tendance à catégoriser pour faire face aux nombreuses stimulations qui les entourent. Selon Tajfel et Wilkes (1963), mentionnés par Jodelet (2004, p. 12),

Ce processus de catégorisation a pour conséquence que l'on exagère les différences entre les éléments appartenant à des catégories différentes et que l'on sous-estime les différences entre les éléments classés dans la même catégorie.

Ainsi, en proposant ce code de valeurs, l'entreprise ou l'organisme répond à « l'angoisse » des travailleurs natifs. De plus, ce même code de valeurs sous-entend aussi dans le message que les travailleurs immigrants ont d'autres valeurs qui ne correspondent pas nécessairement aux valeurs du Québec. La Déclaration universelle des droits de l'homme signée en 1948 par les 58 états membres est un exemple où l'on considère et partage des valeurs communes en lien avec les droits de la personne. Ce message peut devenir offensant pour les travailleurs immigrants et donner l'impression qu'ils ne sont pas acceptés dans le milieu avec leurs différences. Aussi, il semble que ce soit une pratique qui vient à l'encontre du concept de l'accueil qui soutient l'idée de rassembler et de proposer la communication. Par conséquent, il s'agit d'un moyen qui peut devenir une barrière entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants, avant même leur première communication.

De plus, les travailleurs natifs ont pu constater la différence lors de l'activité de sensibilisation. Certains ont rappelé qu'ils percevaient le travailleur immigrant comme un étranger. Il s'agit d'une tendance souvent ramenée dans les discussions. Comme le mentionne le GPGDIE (2005, p. 26), les Nord-Américains « [...] parfois tendance à croire en notre [leur] supériorité par rapport aux autres gens des autres cultures ».

5.6 Gestion de la diversité : pas toujours une évidence

Comme le souligne le Guide des pratiques de la gestion de la diversité interculturelle en emploi (GPGDIE) (2005, p. 23), il faut amener les organisations à être mieux préparées à la diversité afin de travailler leur leadership, mais aussi travailler à « amplifier l'intelligence interculturelle » par « des activités de formation et d'accompagnement individuel en entreprise (coaching). Il est possible d'arriver à développer cette intelligence interculturelle grâce à trois savoirs : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Le GPGDIE (2005, p. 23) décrit les savoirs comme

le savoir ou l'acquisition de connaissance sur la culture, l'égalité, l'équité, l'accommodement raisonnable, etc.; le savoir-faire ou l'acquisition des aptitudes. Par exemple, la communication adaptée à l'interlocuteur ou à l'interlocutrice d'une autre origine ou culture, le décodage du non verbal, etc.; le savoir-être ou l'acquisition des attitudes. Par exemple, la réflexion sur les préjugés, les stéréotypes, les différences de valeurs, etc.

Avec cette recherche, nous avons pu explorer les différents types de savoirs. Le savoir a été abordé dans chacune des rencontres du groupe de discussion où des éléments d'informations et des théories étaient présentés aux intervenantes afin qu'elles acquièrent des connaissances sur l'interculturalité. Par la suite, le savoir-faire a été relevé grâce aux échanges des intervenantes. Elles ont discuté de leur pratique, de leur vision, mais aussi de leur intervention adaptée au travailleur immigrant. Finalement, le savoir-être a été développé à travers l'explication du cadre de référence de Cohen-Emerique où les intervenantes ont pu réfléchir plus spécifiquement sur les préjugés et les stéréotypes des travailleurs natifs, les valeurs des travailleurs immigrants, mais aussi sur leur propre point de vue sur le sujet.

En acceptant de réaliser cette recherche, les intervenantes ont pu constater qu'il fallait adapter ses pratiques aux différents porteurs de culture se présentant à elles. Cependant, elles ont rappelé l'importance de ne pas focaliser sur les travailleurs immigrants pour ne pas créer de clivage vis-à-vis les travailleurs natifs. Comme l'indique le GPGDIE (2005, p. 25), « La gestion de la diversité ne nécessite pas seulement que l'entreprise en fasse toujours plus. Il s'agit plutôt qu'elle accepte de faire autrement ». Ainsi, cette recherche arrive à cette même conclusion voulant que la gestion de la diversité, c'est aussi accepter d'intervenir

différemment tout en étant conscient du cadre de référence de soi, de l'autre et des autres (travailleurs natifs).

5.7 Communication et cadre de référence

Le cadre de référence est un système de pensée qui rappelle la différence qui existe entre différentes personnes. Les problèmes de communication sont souvent causés par une mauvaise interprétation du cadre de référence de l'autre ou la lecture erronée d'un message qui est compris à l'intérieur du cadre de référence du récepteur. L'immigrant qui saluait ses collègues à son arrivée le matin et qui ne recevait aucune salutation en échange a aussi lu à travers son propre cadre de référence et non à l'intérieur du cadre de référence de l'autre. Il existe aussi des limites au cadre de référence que proposait Cohen-Emerique, puisqu'il omet de mentionner que chaque individu possède son propre cadre de référence et que, quelle que soit sa culture, il a aussi son propre vécu et sa propre personnalité. Ainsi, toute personne qui entre en relation doit fournir un effort pour tenter de ne pas généraliser à partir d'une expérience en particulier.

Tout au long de la recherche, il y a eu un écart qui s'est dessiné entre les discours généraux des participants à la recherche et le discours entourant les pratiques et les expériences des participants. À la fois, les participants ont démontré une ouverture et une sensibilité aux travailleurs immigrants et à leur réalité. Les discours généraux reflétaient souvent un idéalisme de la gestion de la diversité. Cependant, les expériences vécues et surtout les pratiques de gestion de la diversité proposées dans l'organisation ne traduisaient pas toujours ce même discours d'ouverture et de sensibilité face à la différence. Ainsi, la communication interculturelle qu'amène la gestion de la diversité demeure fragile et doit être réalisée parfois avec doigté et précaution. Cette fragilité rappelle du même coup, les inquiétudes ou les préoccupations de certaines intervenantes du groupe de discussion qui sentaient parfois un malaise à intervenir devant des situations délicates entre travailleurs immigrants et travailleurs natifs.

CONCLUSION

Cette recherche se voulait une volonté de comprendre le processus d'élaboration d'une liste des pratiques à utiliser en entreprise pour harmoniser les relations de travail entre travailleurs natifs et travailleurs immigrants, mais aussi pour mieux comprendre l'intervention déjà réalisée ou à réaliser par les travailleurs en ressources humaines. Grâce aux échanges du groupe de discussion, aux témoignages de travailleurs immigrants et à une activité de sensibilisation réunissant des travailleurs natifs et des intervenantes en ressources humaines, cette recherche-intervention voulait donner un espace de discussion afin de mieux comprendre le point de vue des travailleurs natifs, des travailleurs immigrants et des intervenants en ressources humaines. Il a ainsi été possible de proposer des pratiques pour harmoniser les relations de travail, et ce, avec l'aide de moyens et d'objectifs à atteindre.

Cette recherche a permis de mieux comprendre la complexité des relations entre les travailleurs natifs et les travailleurs immigrants, mais aussi entre les intervenants en ressources humaines et les travailleurs immigrants. Cette recherche est plus caractérisée par son lieu de réalisation, une région éloignée du Québec, peuplée de peu d'immigrants, qui vit un contexte économique quasi unique avec une pénurie de main-d'œuvre. En n'ayant qu'un minimum d'expérience en interculturalité, des intervenantes en ressources humaines se sont penchées sur cette question pour construire des pratiques correspondant à leur réalité afin d'harmoniser les relations de travail entre tous les travailleurs.

Pour leur part, les travailleurs immigrants ont témoigné de leur vécu parfois difficile ou encore facile afin de s'intégrer en Abitibi-Témiscamingue. Certains ont vécu des obstacles qui les ont fait grandir certes, mais qui les marqueront à jamais. D'autres ont su trouver leur place plus facilement. Leurs expériences ont démontré que, quel que soit l'endroit, il semble difficile de s'intégrer au Québec puisque l'accès à l'emploi reste un enjeu majeur dans leur processus d'installation. Une fois dans l'entreprise, les travailleurs ont montré, dans la plupart

des cas, que l'intégration était relativement facile, même si certains ont vécu des histoires discriminatoires. Quant aux travailleurs natifs, ils ont été étonnés des efforts que surmontent les travailleurs immigrants pour arriver au Québec, mais aussi de leurs difficultés à accéder à un emploi malgré leur niveau de scolarité. L'humour a souvent été utilisé durant les témoignages. Le climat a été détendu tout au long de l'activité de sensibilisation, et ce, même si les témoignages étaient émotifs ou parfois difficiles. L'humour est donc une caractéristique pertinente à exploiter lorsqu'il y a échanges interculturels.

Durant la recherche, les intervenantes ont tenté de répondre aux questions sur l'interculturalité et sur les pratiques en tentant d'avoir l'accord de tout le groupe. L'intervention interculturelle est un sujet fort complexe qui met en relations plusieurs parties prenantes. Les intervenantes avaient comme objectif de trouver des pratiques concrètes pour faciliter leurs interventions sur le terrain, mais aussi pour harmoniser les relations de travail entre travailleurs natifs et travailleurs immigrants. Comme le soulignait Charlier (2006, p. 163), elles ont été « confrontées aux incertitudes de l'action ». Ainsi, cette recherche avait comme objectif de créer une liste de pratiques proposant des outils concrets, mais en même temps, les intervenantes ont compris qu'elles devaient adapter leurs pratiques et que structurer des actions concrètes n'était pas un gage de succès. L'adaptation des pratiques demeure essentielle pour toutes les entreprises qui désirent accueillir des immigrants dans leur milieu de travail puisque l'intervenant en ressources humaines doit adapter son intervention à la situation qui se présente devant lui, la personnalité de son travail et en considérant toutes les parties prenantes.

Cette recherche a demandé une certaine créativité de la part des intervenantes en ressources humaines puisqu'elles devaient trouver des solutions à des situations qui sont souvent complexes et qui reflètent des messages qui ne sont pas toujours déchiffrables puisqu'ils sont transmis par différents porteurs de culture. C'est par une réflexion sur leurs propres pratiques que les intervenantes ont pu découvrir comment elles pouvaient modifier leurs propres actions. Elles ont aussi constaté que leurs pratiques d'intervention pouvaient se transformer au fil des situations. Ainsi, les intervenantes ont constaté qu'il était impossible de proposer la même action pour des situations différentes puisque les êtres humains ont des cultures différentes, des personnalités différentes et que les messages exprimés peuvent aussi

compliquer les situations. L'intervention interculturelle, c'est être en mesure d'intervenir en rendant l'action cohérente avec les pratiques que privilégie l'entreprise ou l'organisation tout en répondant aux besoins des différentes parties prenantes. Ce concept a été soulevé à maintes reprises durant les rencontres du groupe de discussion et les intervenantes ont pu constater que chaque point de vue apportait un angle différent à une situation donnée. Cependant, l'adaptation du discours, l'évolution de l'action en lien avec la pratique et la compréhension de l'intervention interculturelle ont été comprises à différents niveaux par les intervenantes selon leurs expériences. Pour l'une des intervenantes, le guide des valeurs pour les nouveaux travailleurs immigrants structurait son organisation et donnait des règles à suivre aux nouveaux arrivants. Pour une autre intervenante, le guide des valeurs donnait l'impression aux travailleurs immigrants qu'ils n'avaient pas les mêmes valeurs et le moyen ne semblait pas être un bon moyen pour favoriser l'échange.

La recherche sur le terrain a rencontré certaines limites. Les thèmes principaux étaient déjà déterminés, mais les sous-thèmes choisis pour élaborer les pratiques en gestion de la diversité ont été choisis par les intervenantes en ressources humaines. Évidemment, il s'agissait d'une méthode pour répondre directement aux besoins rencontrés par les intervenantes en ressources humaines. Cependant, il aurait été plus intéressant dans cette recherche de les déterminer au départ. Ainsi, des entrevues semi-dirigées, réalisées en début de recherche, auraient pu déterminer les thèmes à privilégier durant la recherche. En ayant en tête les thèmes, il aurait été plus facile d'orienter les sujets du groupe de discussion tout en permettant d'approfondir davantage les sujets durant les rencontres. Par contre, en n'ayant aucun thème imposé, cette recherche a permis une ouverture à tous les sujets entourant la pratique des ressources humaines dans un contexte de gestion de la diversité en Abitibi-Témiscamingue. Puisque la gestion de la diversité et l'interculturalité sont des sujets complexes qui sont composés de nombreuses variables indépendantes, cette recherche a permis d'aborder les pratiques de gestion de la diversité au sens large. N'ayant pas de structure fixe imposant des thèmes, les préoccupations des intervenantes en ressources humaines ont pu être mises en avant-plan sans restriction reliée aux thèmes.

La théorie de la décentration de Cohen-Emerique a été présentée durant l'une des rencontres du groupe de discussion, mais aurait pu être développée de façon plus concrète. Des

exercices de mise en situation auraient pu être développés et testés par les intervenantes. Par la suite, elles auraient élaboré des pratiques en lien avec cet exercice. Ces mises en situation auraient répondu aux attentes des ressources humaines qui désiraient des exemples concrets. Encore une fois, la recherche aurait pu proposer une rencontre de départ pour connaître les besoins des ressources humaines en lien avec la gestion de la diversité.

L'Abitibi-Témiscamingue étant une région qui compte 148 000 habitants, c'est un petit milieu de vie. Un incident s'est produit durant la recherche lorsqu'il s'est avéré que l'un des travailleurs immigrants invités par l'étudiante en maîtrise avait déjà eu un différend avec l'une des membres du groupe de discussion. Il a fallu intervenir pour s'assurer que les deux personnes désiraient continuer malgré tout. Sans limiter la liberté d'expression, il reste qu'il y a plus d'associations d'histoires ou de personnes à réaliser lorsque l'on évolue dans un plus petit milieu.

La présence d'une intervenante d'un autre pays d'origine dans le groupe de discussion aurait pu limiter les commentaires ou les discussions des autres participantes québécoises de souche. Cependant, ce n'a pas été le cas. Tout au long de la recherche, elle a amené l'angle de la gestionnaire et de la travailleuse immigrante, et a renchérit les discussions et approfondi certains sujets.

Toutes les parties prenantes étaient intéressées et ouvertes à la diversité dans leur organisation sinon elles auraient préféré s'abstenir ou décliner l'invitation de participer à un groupe de discussion. Comme Arcand (2010) le présentait à travers sa théorie, c'est à l'entreprise de choisir si elle désire réaliser ou non la gestion de la diversité. C'est à elle de faire le choix, mais en même, la tâche de l'appliquer ou non relève des intervenants sur le terrain. Le taux de participation à la recherche n'aurait pas été aussi important si les intervenantes n'avaient pas été initialement intéressées par le sujet ou si leur entreprise n'avait pas été ouverte à la gestion de la diversité.

Concernant les travailleurs natifs, ils semblaient tous être ouverts à la diversité. Si l'un des travailleurs avait été raciste, avait eu des idées très fermées sur la diversité ou une crainte de l'inconnu, il aurait sûrement décliné l'offre de participer à l'activité de sensibilisation. Dans le cadre de cette recherche, les travailleurs natifs devaient participer bénévolement. Tous les

participants ont mentionné durant l'entrevue semi-dirigée qu'ils étaient déjà ouverts à la différence avant cette activité de sensibilisation. Ils ont dit que celle-ci n'avait pas réellement changé leur point de vue de départ par rapport aux travailleurs immigrants. Cependant, ils ont avoué être plus sensibles à la différence et aux travailleurs immigrants à la suite de l'activité de sensibilisation.

Pour réaliser des changements d'attitudes dans un milieu de travail ou pour améliorer les relations de travail, il est nécessaire de travailler avec l'ensemble des travailleurs. Dans cette activité, les participants inscrits ont bel et bien voulu participer à cette recherche et connaissaient initialement le thème de l'activité. Selon les participants natifs, ceux et celles qui ne sont pas ouverts à l'immigration ont probablement décliné l'offre de participer à cette recherche puisqu'ils connaissaient déjà le sujet. Ainsi, cette recherche comportait cette limite. Il faudrait éventuellement proposer une même activité directement dans une entreprise avec tous les travailleurs pour avoir le pouls réel de l'impact d'une telle activité.

Finalement, la présence d'autochtones en milieu urbain vivant l'itinérance est importante en Abitibi-Témiscamingue, mais plus précisément à Val-d'Or. Est-ce un contexte qui pourrait rendre plus négatif le point de vue de la population à l'égard de la différence et, dans le cas qui nous intéresse, de l'immigrant? Il pourrait être intéressant de se pencher sur ce type de sujet pour une prochaine recherche. Évidemment, toute la question des autochtones demeure importante et très présente dans le paysage de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. L'intervention interculturelle, mais également la gestion de la diversité demeurent des éléments qui pourraient être approfondis dans un contexte où l'on aborde précisément la culture autochtone en milieu de travail. Il s'agit d'une réalité avec laquelle de nombreuses entreprises minières doivent composer. Ainsi, la gestion de la diversité et l'intervention interculturelle sont des sujets inépuisables puisqu'ils sont vécus par l'être humain dans toute sa complexité, qu'il soit travailleur immigrant, travailleur natif ou intervenant en ressources.

APPENDICE A : COMMUNIQUÉ DE PRESSE ENVOYÉ DANS LES MÉDIAS LORS DU RECRUTEMENT

Communiqué de presse
Pour diffusion immédiate

Lancement d'une recherche sur la perception des travailleurs miniers à l'égard des immigrants dans leur milieu de travail

28 février 2013 (Val-d'Or) – Actuellement, des employeurs de la région font appel à des travailleurs immigrants qualifiés pour occuper des postes dans leur entreprise. Les travailleurs natifs et les intervenants en ressources humaines sont-ils sensibles à la réalité des immigrants en Abitibi-Témiscamingue? La chercheuse Karine Lacroix, étudiante à la maîtrise en communication à l'UQAM, s'apprête à lancer sa recherche en intervention interculturelle. Mme Lacroix désire recruter des employeurs, des travailleurs immigrants et des travailleurs natifs en Abitibi-Témiscamingue afin de participer à sa recherche. La recherche se déroulera à Val-d'Or du 17 avril au 29 mai 2013.

Objectifs de la recherche

Cette recherche-action-formation a pour but d'améliorer la perception des travailleurs natifs à l'égard des personnes immigrantes dans leur milieu de travail, notamment dans le domaine minier, secteur économique florissant en Abitibi-Témiscamingue. La chercheuse désire allier la théorie aux pratiques des intervenants en ressources humaines dans le domaine minier afin d'améliorer les interventions et tenter de sensibiliser le milieu à la diversité. « En développant les connaissances en interculturalité et en prenant en compte des pratiques actuellement utilisées par les entreprises, il sera possible de construire une formation par et pour les ressources humaines dans le domaine minier » a expliqué Mme Lacroix.

Cette formation veillera à tenter de sensibiliser les employeurs, mais aussi les travailleurs du domaine minier à la réalité des immigrants vivant en Abitibi-Témiscamingue et pourra même servir à d'autres domaines d'activités de la région. « Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, tel que connaît la région, il faut favoriser la rétention des travailleurs dans

l'entreprise et la qualité de la relation entre les travailleurs est inévitable » a conclu la chercheure.

Recrutement de participants

La chercheure fait appel aux intervenants en ressources humaines, aux chefs d'équipe, mais également aux travailleurs natifs de l'Abitibi-Témiscamingue et aux travailleurs immigrants dans le domaine minier ou connexe au domaine minier. Pour participer à la recherche, il est possible de joindre Mme Lacroix par courriel à lacroixkarine@hotmail.com ou par téléphone au 819-860-7410. Elle pourra expliquer plus en détails les tenants et aboutissants de la recherche.

-30-

Pour information :

Karine Lacroix, étudiante-chercheure à la maîtrise en communication UQAM
819-860-7410

APPENDICE B : DÉROULEMENT DES RENCONTRES

Déroulement de la rencontre – 1er mai 2013

- Recherche;
 - Mise en contexte;
 - Objectifs à atteindre;
 - Étapes à franchir;
 - Échéancier.

- Échanges entre les intervenants en ressources humaines;
 - Parlez-nous de votre entreprise;
 - Embauche de personnes immigrantes;
 - Attentes vis-à-vis la recherche;
 - Vos motivations comme participant;
 - Deux histoires frappantes que vous avez vécues en entreprise et comment êtes-vous intervenues?

- Pause (10 minutes);

- Politique sur l'immigration au Québec;
 - Immigration en région, en AT;
 - Avantages de vivre dans la région et les inconvénients.

- Horaire des rencontres.

Déroulement de la rencontre – 8 mai 2013

- Faire signer la copie à garder pour le formulaire d'information et de consentement
- Retour sur la dernière rencontre – ce que vous avez retenu, ce qui vous a étonné;
- Politique sur l'immigration au Québec;
 - Immigration en région, en AT;
 - Avantages de vivre dans la région et les inconvénients.
- Analyse de pratiques actuelles dans l'entreprise;
- Témoignage(s) de travailleur(s) immigrant(s);
 - Racontez-nous votre parcours professionnel jusqu'en Abitibi-Témiscamingue;
 - Selon vous, quelle est la perception des travailleurs natifs à l'égard des travailleurs immigrants?;
 - Selon vous, quelle est la perception des travailleurs immigrants à l'égard des travailleurs natifs?;
 - Racontez-nous des situations vécues dans votre entreprise ou organisation en Abitibi-Témiscamingue? Comment avez-vous réagi?
 - Que devrait faire ou mettre en place les intervenants en ressources humaines pour favoriser l'ouverture et l'échange entre travailleurs natifs et travailleurs immigrants?
- Organisation de l'activité de sensibilisation;
- L'intervention interculturelle selon Cohen-Emerique.

Déroulement de la rencontre – 28 mai 2013

- Retour sur la dernière rencontre – ce que vous avez retenu, ce qui vous a étonné;
- Témoignage(s) de travailleur(s) immigrant(s) devant le groupe de discussion et devant les intervenantes en ressources humaines ;
 - Racontez-nous votre parcours professionnel jusqu'en Abitibi-Témiscamingue;
 - Selon vous, quelle est la perception des travailleurs natifs à l'égard des travailleurs immigrants?;
 - Selon vous, quelle est la perception des travailleurs immigrants à l'égard des travailleurs natifs?;
 - Racontez-nous des situations vécues dans votre entreprise ou organisation en Abitibi-Témiscamingue? Comment avez-vous réagi?
 - Que devrait faire ou mettre en place les intervenants en ressources humaines pour favoriser l'ouverture et l'échange entre travailleurs natifs et travailleurs immigrants?
- « World Café » (APPENDICE C);
- Entretien individuel (APPENDICE D).

Déroulement de la rencontre – 29 mai 2013

- Résumé de l'activité de sensibilisation et d'échange;
- Résumé des entrevues individuelles;
- Un peu de théories:
 - L'accueil et la perception de « l'Autre »;
 - Intervention - La reconnaissance.
- Pause;
- Élaboration des pratiques – présentation du tableau;
- Conclusion.

APPENDICE C : QUESTIONS LORS DE L'ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION « WORLD CAFÉ »

Thème : Accueil

Répondez à ces questions et écrivez-les sur les post-it.

1. Que signifie « être accueillant »?
2. Que ressentez-vous lorsqu'un nouveau collègue immigrant arrive dans votre milieu de travail?
3. Quel(s) sont les attitudes pour favoriser l'accueil de l'autre?

À la fin de la discussion, collez les *post-it* sur le tableau blanc dans la colonne « accueil ».

Thème : Intégration

Répondez à ces questions et écrivez-les sur les post-it.

1. Selon, vous devez-vous contribuer à l'« intégration » d'un travailleur immigrant? Si oui, quel est votre rôle?;
2. Selon vous, que faut-il faire pour faciliter l'intégration du travailleur immigrant?;
3. Nommer des activités pour favoriser le contact entre travailleurs et faciliter l'intégration.

À la fin de la discussion, collez les *post-it* sur le tableau blanc dans la colonne « Intégration ».

Thème : La différence

Répondez à ces questions et écrivez-les sur les post-it.

1. Que signifie « avoir l'esprit ouvert »?
 2. Complétez la phrase : Une personne qui est différente de vous, de par sa couleur, sa religion ou sa personnalité, c'est quelqu'un ...
 3. Quelle serait la meilleure façon de vous permettre de découvrir une personne qui porte une culture différente de vous?
- ☐ À la fin de la discussion, collez les post-it sur le tableau blanc dans la colonne « la différence ».

APPENDICE D : QUESTIONS LORS DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL AVEC LES NATIFS

1. Pourquoi avez-vous décidé de participer à cette activité?
2. Qu'avez-vous appris?
3. Qu'est-ce qui vous a surpris?
4. Qu'avez-vous aimé de cette activité?
5. Qu'est-ce qui vous a moins plu ?
6. Quelle était votre idée ou votre perception du travailleur immigrant ou de l'immigrant avant de participer à cette rencontre?
7. Quelle est votre idée ou votre perception après cette rencontre?
8. Qu'allez-vous retenir de cette activité?
9. En toute franchise, est-ce que votre attitude ou votre comportement va changer désormais à l'égard d'un immigrant au travail ou dans la rue ? Si oui, comment?

BIBLIOGRAPHIE

- *Abdallah-Pretceille, Martine. 1996. « Compétence culturelle, compétence interculturelle : Pour une anthropologie de la communication ». *Le français dans le monde. Recherches et applications*, numéro spécial (janvier), p. 28-38.
- Abou, Selim. 1986. *L'identité culturelle : relations interethniques et problèmes d'acculturation*. Paris : Éditions Anthropos, 235 p.
- Agbobli, Christian et Bourassa-Dansereau. 2009. « Médias et identité : Et si on parlait du "Nous" des Québécois ». In *Quelle communication pour quel changement? Les dessous du changement social*, sous la dir. de Christian Agbobli, p. 159-175. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Agbobli, Christian. 2012. « L'espace public et l'immigration : le débat public et sa mise en scène : notes de cours COM8121 », Université du Québec à Montréal, En ligne. URL : <http://www.er.uqam.ca/nobel/k27750/cours/com8121/Cours6.pdf>, consulté le 20 octobre 2013.
- Arcand, Sébastien. 2010. « Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion ». In *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, sous la dir. de Marie-Thérèse Chica et Tania Saba, p. 220-236. Québec : Presses HEC Montréal.
- Bastide, Roger. 1963. « Problèmes de l'entrecroisement des civilisations et de leurs œuvres », in *Traité de Sociologie*, sous la dir. de Georges Gurvitch, p. 315-330. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bernard, André. 2008. « Les immigrants dans les régions ». Publication Perspectives de Statistiques Canada, janvier 2008, 16 p. En ligne, URL : <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008101/pdf/10505-fra.pdf>, Consulté le 8 juillet 2013.
- Bolten, Jürgen. 1999. « Intercultural Business Communication : An Interactive Approach ». In *Exploring the Rhetoric of International Professional Communication : An Agenda for Teachers and Researchers*, sous la dir. de Carl R Lovitt, p. 139-155. New York : Baywood Publishing Company.
- Bouquet, B. 2007. « Éthique et travail social, une recherche de sens », 2e édition, Paris: Dunod.
- Browns, Juanita. 2001. « The World Café : living knowledge through conversations that matter ». *The systems thinker*, vol. 12, no 5, p. 1-5, En ligne, URL : <http://www.theworldcafe.com/articles/STCoverStory.pdf>, Consulté le 2 janvier 2014.

- Canada. Encyclopédie canadienne. 2013. Immigration, rédigé par Harold Troper, En ligne, URL : <http://www.thecanadianencyclopedia.com/PrinterFriendly.cfm?Params=f1ARTf0003960>, Consulté le 8 juillet 2013.
- Canada. Citoyenneté et immigration Canada. 2005. Partie G : Comparaison entre les différentes régions in Les immigrants récents des régions métropolitaines : Canada - un profil comparatif d'après le recensement de 2001, En ligne, URL : <http://www.cic.gc.ca/francais/ressources/recherche/recensement2001/canada/partieg.asp>, Consulté le 8 juillet 2013.
- Canada. Citoyenneté et immigration Canada. 2012. Glossaire, 38 p. En ligne, URL : http://www.cic.gc.ca/francais/centre-aide/glossaire.asp#categorie_de_experience_canadienne, Consulté le 30 juin 2014.
- Canada. Citoyenneté et immigration Canada. 2013. Faits et chiffres 2011 – Aperçu de l'immigration : Résidents permanents et temporaires, Canada : Les publication du Canada, 3 p. En ligne, URL : <http://www.cic.gc.ca/francais/ressources/statistiques/faits2011/permanents/01.asp>, Consulté le 8 juillet 2013.
- Canada. Statistiques Canada. 2011. Immigration et diversité ethnoculturelle au Canada, 24 p. En ligne, URL : <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-010-x/99-010-x2011001-fra.pdf>, Consulté le 8 juillet 2013.
- Canada. Statistiques Canada. 2012. Minorité visible de la personne, 1 p. En ligne, URL : <http://www.statcan.gc.ca/concepts/definitions/minority-minorite1-fra.htm>, Consulté le 30 juin 2014.
- Cauchard, Paul. 1971. L'accueil psychophysiologie et éducation cérébrale de la réceptivité. Paris : Éditions Universitaires, 171 p.
- Charlier, Bernadette. 2005. « Parcours de recherche-action-formation ». Revue des sciences de l'éducation, vol. 31, no 2, p. 259-272, En ligne, URL : <http://id.erudit.org/iderudit/012755ar>, Consulté le 7 mars 2013.
- Charlier, Bernadette. 2006. « Construire des outils de passage pour vivre l'innovation et se développer professionnellement ». Revue des Hautes écoles pédagogiques et institutions assimilées de Suisse romande et du Tessin, vol. 3, no 3, En ligne, URL : <http://www.revuedeshp.ch/pdf/vol-3/2006-1-Charlier.pdf>, Consulté le 7 mars 2013.
- Chicha, Marie-Thérèse. 2002. « La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité ». Effectif, vol. 5, no. 1, En ligne, URL : <http://www.portailrh.org/effectif/fichedemo.aspx?p=324165>, Consulté le 17 novembre 2013.
- Cohen-Emerique M. et Holh, J. 1999. « La menace identitaire chez les professionnels en situation interculturelle. Le déséquilibre entre scénario attendu et scénario reçu », In Introduction aux études interculturelles : esquisse d'un projet pour l'élucidation et la promotion de la communication entre les cultures, Publication de l'Unesco : 1976-1980, (1980), p. 106-124.

- Cohen-Emerique, Margalit. 2011. Pour une approche interculturelle en travail social : théories et pratiques. Rennes : Presses de l'École des Hautes Études en Santé Publique, 474 p.
- Collectif Manouchia. 2010. « Glossaire critique des notions liées aux discriminations racistes, sexistes, classistes », in Les Figures de la Domination, En ligne, URL : <http://lesfiguresdeladomination.org/index.php?id=288>, consulté le 20 février 2014.
- Comité d'adaptation de la main-d'œuvre. 2012. Les immigrants au marché du travail québécois : quelques indicateurs clés, En ligne, URL : http://www.campo-pi.qc.ca/infolettre/fevrier/indicateurs_connu.php, Consulté le 18 juin 2013.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. 2011. La discrimination systémique à l'égard des travailleuses et travailleurs migrants. Montréal, 94 p. En ligne, URL : http://www.cdpdj.qc.ca/publications/Documents/Avis_travailleurs_immigrants.pdf, Consulté le 12 janvier 2012.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. 2012. Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « Testing » mené dans le grand Montréal, rédigée par Paul Eid, Montréal, 46 p. En ligne, URL : http://www.cdpdj.qc.ca/publications/Documents/etude_testing_discrimination_emploi.pdf, Consulté le 30 septembre 2012.
- Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue. 2011. Consultation 2012-2015 : La planification de l'immigration au Québec pour la période 2012-2015, rédigée par Lacroix Karine, et Mélanie Corriveau, 29 p. En ligne, URL : http://confereceregionale.ca/documents/publications/avis_planification_immigration_2012-2011_quebec_abitibi-temiscamingue_mai2011.pdf, Consulté le 2 septembre 2011.
- Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue - Valorisation Abitibi-Témiscamingue. 2012. Marché du travail. Rouyn-Noranda, En ligne, URL : <http://maregiondetre.com/marche-travail.php>, Consulté le 20 décembre 2012.
- Dalia Huesca, Ana, et Dion, Gaétane. 2008. « L'intégration sociale des immigrants en milieu de travail : une stratégie de fidélisation » In Effectifs, vol. 11, no. 5, 3 p. En ligne, URL : <http://www.portailrh.org/diversite/articles/fiche.aspx?f=55198>, Consulté le 9 septembre 2013.
- Della Croce, Claudia, Joëlle Libois et Rima Mwawad. 2011. Animation socioculturelle : Pratiques multiples pour un métier complexe, Paris : Éditions L'Harmattan, 2011, 246 p.
- Dolbec, André, et Luc Prud'Homme. 2010. « L'évolution de la recherche-action à travers le temps » In Recherche sociale de la problématique à la collecte de données, sous la dir. De Benoît Gauthier, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.767.
- *Demorgon, Jacques. 2010. « Les pratiques de l'interprétation et l'oralité dans la communication interculturelle » In « Proximité, distance » - « ouverture, fermeture », ouvrage collectif, Paris : Éditions de l'Âge d'homme, 206 p. En ligne, URL : <http://www.jacques-demorgon.com/PR-DE-chapitre->

<http://www.radio-canada.ca/societe/immigration/dossiers/3768/>, Consulté le 14 septembre 2013.

Dossier : Période : 1966-1999 – L’immigration au Canada. 19 janvier 1992, reportage animé par Anne-Marie Dusseault, En ligne, URL : <http://archives.radio-canada.ca/societe/immigration/dossiers/3768/>, Consulté le 8 juillet 2013. Montréal : Société Radio-Canada.

Dumont, Johanne. 1991. États généraux du monde rural

Eid, Paul et collaborateurs. 2012. « Mesurer la discrimination à l’embauche subie par les minorités racisées : résultats d’un “Testing” mené dans le grand Montréal » Publication de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, Montréal, 46 p.

Geoffrion, Paul. 2010. « Le groupe de discussion » In Recherche sociale de la problématique à la collecte de données, sous la dir. De Benoît Gauthier, Québec : Presses de l’Université du Québec, p. 391-414.

Gérard, Christian. 2006. « Action-recherche / recherche-action en formation » : Conjoindre l’expérience, l’art et la science afin de former à (se) former », Esprit critique : revue internationale de sociologie et de sciences sociales, vol. 8, no. 1, 16 p. En ligne, URL : <http://www.espritercritique.fr/0801/esp0801article03.pdf>, Consulté le 20 décembre 2012.

Gouin, U et Roy, F. 1996. Recherche sur la région d’origine des étudiantes et des étudiants québécois en médecine et sur la relation avec le lieu de pratique. Laval : Université Laval, 21 p.

Goyette, Gabriel et Michelle Lessard-Hébert. 1987. La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation. Québec : Presses de l’Université du Québec, 204 p.

Hess, Rémi. 1981. « Lewin et la recherche-action » Chap. In La sociologie d’intervention, p. 99-109. Paris : Presses Universitaires de France.

Hum, Dereck et Simpson, Wayne. « Economic integration of immigrants to Canada ; a short survey », Canadian Journal of Urban Research, vol. 13, no. 1, 46-61 p. En ligne, URL : http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=ggAyL97SL6EC&oi=fnd&pg=PA46&dq=economic+integration+of+immigrants+to+Canada+:+a+short+survey&ots=EioeY11ZAM&sig=ZQm8-Es2t_bQepocj1JD7yaDLmw#v=onepage&q=economic%20integration%20of%20immigrants%20to%20Canada%20%3A%20a%20short%20survey&f=false, consulté le 16 août 2013.

Ivanciu, Nina. 2008. « L’interculturel et les pièges des interactions en milieu professionnel ». Signes, Discours et Société. Juin 2008, En ligne, URL : <http://www.revue-signes.info/document.php?id=248>, Consulté le 15 décembre 2012.

*James, William. 1904. *The Principles of Psychology*. New York : Henry Holt and company.

Jodelet, Denise. 2005. « Formes et figures de l'altérité ». In *L'autre : Regards psychosociaux*, sous la dir. de Margarita Sanchez-Mazas et Laurent Licata, p. 23-47. Grenoble : Presses de l'Université de Grenoble.

Kohn, Ruth Canter. 1986. *La recherche par les praticiens : l'implication comme mode de production des connaissances*. *Bulletin de psychologie*, 39 (377), p. 817-826.

Laberge, Étienne. 2012. « Sous-emploi chez les immigrants : 5 milliards \$ en pertes salariales », Agence QMI, 30 janvier 2012, En ligne. URL : <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/archives/2012/01/20120130-224941.html>, Consulté le 20 octobre 2013.

La revue de la semaine : Le Québec se dote d'un ministère de l'Immigration. 18 février 1968. Émission d'affaires publiques. entrevue réalisée par Jean-Charles Chapais, En ligne, URL : http://archives.radio-canada.ca/politique/provincial_territorial/clips/12445/, Consulté le 8 juillet 2013. Montréal : Société Radio-Canada.

Larouche, Fernand. 1973. « L'immigrant dans une ville minière. Une étude de l'interaction », *Recherches sociographiques*, vol. 14, no. 2, p. 203-228. En ligne, URL : <http://www.erudit.org/revue/rs/1973/v14/n2/055615ar.pdf>

Leanza, Yvan. 2007. « De l'imposition normative au traitement de la différence », In *Ethique de l'altérité. La question de la culture dans le champ de la santé et des services sociaux*, sous la dir. de M. Cognet et C. Montgomery, p. 215-240. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

*Memmi, A. 1964. *Le Racisme : essai de définition*. Paris : Éditions La Nef.

Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. 2006. *Portrait de l'immigration*, Rédigé par Lili Germain, 39 p. En ligne, URL : http://www.observat.qc.ca/documents/publications/integral_immigration_2006.pdf, Consulté le 2 juillet 2013.

Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. 2009. *L'immigration*, rédigé par Lili Germain, 4 p. En ligne, URL : http://www.observat.qc.ca/documents/publications/abrege_immigration_2009.pdf, Consulté le 2 juillet 2013.

Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. 2011. *L'immigration d'une décennie*, rédigé par Julie Thibeault, 4 p. En ligne, URL : http://www.observat.qc.ca/documents/publications/bulletin_janvier_2011.pdf, Consulté le 2 juillet 2013.

Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. 2013. *Immigration : davantage choisissent l'Abitibi-Témiscamingue*, rédigé par Julie Thibeault, 4 p. En ligne,

URL : http://www.observat.qc.ca/documents/publications/bulletin-de-l-observatoire_juin_2013.pdf, Consulté le 18 juin 2013.

Petit, Marie-Pier. 2010. « Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée ». In *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, sous la dir. de Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, p. 109-128. Montréal : HEC Montréal.

Potvin, Maryse. 2008. « Les travaux sur les médias ». Chap. In *Crise des accommodements raisonnables : une fiction médiatique?*, p. 21-46. Outremont : Athéna Éditions.

Puren, Christian. 2002. « Perspective actionnelles et perspectives culturelles en didactique des langues-cultures : vers une perspective co-actionnelle-co-culturelle ». *Les langues modernes*, vol. 96, no 3, p. 55-67.

Québec, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines. 2012. *Estimation sur les besoins de main-d'œuvre dans le secteur minier au Québec 2012-2021*, Rédigé par Régis Simard. Québec : Direction des communications – Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 50 p. En ligne, URL : <http://emploiquebec.net/regions/abiti-témiscamingue/quoi-de-neuf.asp?idDoc=139491>, Consulté le 4 juillet 2013.

Québec, Conseil des communautés culturelles et de l'immigration. 1988. *Avis sur la régionalisation de l'immigration : Quelques arpents de neige... à partager*, Montréal, 55 p.

Québec, Conseil des relations interculturelles. 2007. *Avis sur la prise en compte et la gestion de la diversité ethnoculturelle*, Québec : Les Publications du Québec, 135 p. En ligne, URL : <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/criversite/Avis-prise-compte-gestion-diversite.pdf>

Québec, Emploi-Québec - Direction régionale de l'Abitibi-Témiscamingue. 2010. *Enquête sur les besoins de main-d'œuvre et de compétences des établissements en Abitibi-Témiscamingue*, 238 p. En ligne, URL : http://emploiquebec.net/publications/pdf/08_imt_enquete-mo_2010_portrait-global.pdf, Consulté le 4 juillet 2013.

Québec, Emploi-Québec - Direction régionale de l'Abitibi-Témiscamingue. 2012. *L'expertise minière de l'Abitibi-Témiscamingue sera déterminante pour l'essor du secteur minier québécois*, rédigé par Lyne Fortin, 2 p. En ligne, URL : http://emploiquebec.net/publications/pdf/08_Communique_besoins_secteur_minier_2012-2021.pdf, Consulté le 4 juillet 2013.

Québec, Emploi-Québec. 2005. *Le Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, Rédigé par Groupe Conseil Continuum, 95 p. En ligne, URL : http://emploiquebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf, Consulté le 31 octobre 2013.

Québec, Institut de la statistique du Québec. 2011. *La Participation des immigrants au marché du travail au Québec en 2010*, rédigé par Jean-Marc Kilolo Malambwe, 21 p. En ligne, URL :

<http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2011/journee-qualite-emploi/3-jean-marc-kilolo.pdf>, Consulté le 18 juin 2013.

Québec, Institut de la statistique du Québec. 2012. Bulletin statistique régional (édition 2012), Québec : Les Publications du Québec, 37 p. En ligne, URL : http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/bulletins/08_Abitibi_Temiscamingue.pdf, Consulté le 7 mars 2013.

Québec, Institut de la statistique du Québec. 2013. La migration interregionale au Québec 2011-2012, rédigé par Martine St-Amour, 16 p. En ligne, URL : http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf2013/coupdoeil_sociodemo_no_24.pdf, Consulté le 18 juin 2013.

Québec, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec et Ministère d'État au développement culturel et scientifique. 1981. Autant de façons d'être Québécois : Plan d'action à l'intention de communautés culturelles, rédigé par Marcel Gilbert, Jacques-Yvan Morin et le Comité ministériel permanent du développement culturel et scientifique, 78 pages.

Québec, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec. 1991. Au Québec pour bâtir ensemble : énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration, rédigé par la Direction générale des politiques et programmes, 95 p. En ligne, URL : <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/ministere/Enonce-politique-immigration-integration-Quebec1991.pdf>, Consulté le 31 août 2013.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 1991. Accord Canada-Québec relatif à l'immigration et à l'admission temporaire des aubains, 32 p. En ligne, URL : <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/Accord-canada-quebec-immigration-francais.pdf>, Consulté le 8 juillet 2013.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 1991. Distribution spatiale de la population immigrante et régionalisation de l'immigration. Bilan des expériences étrangères. Direction des politiques et programmes d'intégration socio-économique, rédigé par Johanne Dumont, 81 p.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 2011a. Caractéristiques de l'immigration au Québec – consultation 2012-2015, Québec : Les publications du Québec, 48 p. En ligne, URL : <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/caracteristiques-immigration-20122015.pdf>, Consulté le 2 septembre 2012.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 2011b. Tableau sur l'immigration permanente au Québec 2006-2010. Québec : Les Publications du Québec, réalisé par la Direction de la recherche et de l'analyse prospective du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 48 p. En ligne, URL : <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Immigration-Quebec-2006-2010.pdf>, Consulté le 8 juillet 2013.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 2012a. Présence en 2012 des immigrants admis au Québec de 2001 à 2010, Québec : Les publications du Québec, 33 p. En ligne, URL : http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Presence_2012_immigrants_admis_Qc_2001-2010.pdf, Consulté le 2 juillet 2013.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 2012b. Portraits régionaux 2001-2010 - Caractéristiques des immigrants établis au Québec et dans les régions en 2012, Québec : Les publications du Québec, 51 p. En ligne, URL : http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Portraits_regionaux_2001-2010.pdf, Consulté le 2 juillet 2013.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 2012c. L'immigration permanente du Québec selon les catégories d'immigration et quelques composantes : 2007-2010, Québec : Les Publications du Québec, 99 p. En ligne, URL : http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Portraits_categories_2007_2011.pdf, Consulté le 8 juillet 2013.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 2012d. Les immigrants et le marché du travail québécois en 2011, Québec : Les Publications du Québec, 36 p. En ligne, URL : <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/ImmigrantsMarcheTravail2011.pdf>, Consulté le 24 août 2013.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 2013. Présence en 2013 des immigrants admis au Québec de 2002 à 2011, Québec : Les Publications du Québec, 34 p. En ligne, URL : http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUB_Presence2013_admisQc_02_11.pdf, Consulté le 19 août 2013.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 2013a. L'immigration permanente au Québec selon les catégories d'immigration et quelques composantes : 2008-2012, Québec : Les Publications du Québec, 99 p. En ligne, URL : http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Portraits_categories_2008_2012.pdf, Consulté le 24 août 2013.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. 2013b. Définitions, Québec : Les Publications du Québec, 2 p. En ligne, URL : <http://www.form.services.micc.gouv.qc.ca/epi/help/fr/aidedefinition.jsp>, Consulté le 30 juin 2014.

Québec, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. 2010. Recours au programme d'aide sociale par les immigrants de la catégorie des travailleurs qualifiés : échec ou transition dans le processus d'intégration?, Québec : Les publications du Québec, réalisé par Pinsonneault, Gérard, Aline Lechaume, Chakib Benzakour et Pierre Lanctôt, 45 p. En ligne, URL :

<http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Programme-Aide-Sociale-Travailleurs-Faitssaillants.pdf>, Consulté le 19 août.

Québec, Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration. 2004. L'insertion en emploi des travailleurs admis en vertu de la grille de sélection de 1996, Québec : Les Publications du Québec, 60 p. En ligne, URL : <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Insertion-emploi-partie1-rapportsynthese.pdf>, Consulté le 19 août 2013.

Racicot, Dave. 2012. « L'immigration en Abitibi-Témiscamingue, point de vue sur l'emploi ». UQAT Magazine, En ligne, URL : <http://orange173.uqat.ca/articles/la-une/2012/04/limmigration-en-abitibi-temiscamingue-point-de-vue-sur-lemploi>, Consulté le 6 septembre 2012.

Raymond, Marcel (dir. publ). 1964. Jean-Jacques Rousseau : Œuvres complètes, T. III, Paris : Éditions Gallimard.

Saillant, François. 2012. « La commission populaire itinérante sur le droit au logement inquiète de la crise vécue en Abitibi-Témiscamingue ». Front d'action populaire en réaménagement urbain (FRAPU), 22 novembre 2012, En ligne, URL : http://www.lerepat.org/communiquel/la_commission_populaire_itinerante_sur_le_droit_au_logement_inquiete_de_la_crise_vecue_en, Consulté le 8 juillet 2013.

Schutz, Alfred. 1944, « L'étranger : essai de psychologie sociale. In Le chercheur et le quotidien », p. 220-235.

Simard, Myriam. 1996. « La politique québécoise de régionalisation de l'immigration : enjeux et paradoxes ». Revue Recherches sociographiques : numéro spécial sur les Dynamiques territoriales, vol. 37, no. 3, Québec : Université Laval, p.439-469.

Simard, Myriam. 2003a. « Regional youth of immigrant origin in Quebec: innovative relationship to work », In Youth and Work in the Post-Industrial City of North America and Europe, sous la dir. de L. Roulleau-Berger, p. 217-231. USA : Brill Leiden-Boston.

Simard, Myriam. 2003b. « Le rapport à l'espace des jeunes issus de parents immigrés en région au Québec : un bricolage inédit? », Revue Recherches sociographiques, vol XLIV, no 1 (janvier-avril), Québec : Université Laval, p. 57-91.

* Simard, Myriam. 2011. « Quand la famille pèse dans la balance... », Revue Enfances, Familles, Générations, no 15, Québec : Université Laval, p. 131-157.

Stella-Lyonnet, Émilie. 2007. « L'analyse des pratiques professionnelles : un moyen de « faire équipe »? ». Institut de Formations des Cadres en Santé de Marseille, En ligne, URL : http://www.memoireonline.com/07/12/5993/m_Lanalyse-des-pratiques-professionnelles-un-moyen-de-faire-equipe12.html, Consulté le 2 juillet 2014.

- Stoiciu, Gina. 2006. *Comment comprendre l'actualité : Communication et mise en scène*. Québec : Presses de l'Université du Québec. 260 p.
- Stoiciu, Gina. 2009. « Pour une frontière sémantique entre les pays d'immigration et les pays avec immigration », *Revue internationale de communication sociale et publique*, no 1 (hiver), p.43-58.
- Stoiciu, Gina, et Gaby Hsab. 2011. « Communication internationale et communication interculturelle », In *Communication internationale et communication interculturelle : Des champs croisés, des frontières ambulantes*, sous la dir. de Christian Agbobli et de Gaby Hsab, p. 10-25. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- St-Amour, Martine, et Ledent, Jacques. 2010. « Attraction et rétention des immigrants récents hors Montréal : une analyse longitudinale par cohorte d'arrivée au Québec (1992, 1996, 2000 et 2004) ». *Cahiers québécois de démographie*, vol 39, no 1, printemps 2010, p. 59-90. En ligne, URL : <http://id.erudit.org/iderudit/045056ar>, Consulté le 8 juillet 2013.
- St-Yves, Aurèle. 1982. *Psychologie de L'Apprentissage-Enseignement: Une Approche Individuelle Ou de Groupe*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 122 p.
- Tajfel, H. et Wilkes, A. L. 1963. « Classification and quantitative judgement ». *British Journal of Psychology*, vol. 54, p.101-114.
- Taylor, Charles. 2002. « La politique de reconnaissance, chapitre Multiculturalisme : Différence et démocratie », pp. 41-54.
- Taylor, Charles et Gutmann, Amy. 1994. « Multiculturalism », 194 p.
- Todorov, Tzvetan. 1995, *La vie commune : Essai d'anthropologie général*. Paris : Éditions du seuil, 190 p.
- Van Dijk, T.A. 2002. « Discourse and Racism », In *The Blackwell Companion to Racial and Ethnic Studies*, sous la dir. de Golberg et Solomos, p. 145-159. Oxford : Blackwell.
- Vatz-Laaroussi, Michèle. 2001. *Le Familial au cœur de l'immigration : stratégies de citoyenneté des familles immigrantes au Québec et en France*. Paris : Édition L'Harmattan - collection Espaces interculturels, 286 p.
- Vatz-Laaroussi, Michèle, et Johanne Charbonneau. 2001. « L'accueil et l'intégration des immigrants : à qui la responsabilité? Le cas des jumelages entre familles québécoises et familles immigrantes », *Revue Lien social et Politiques*, no 46, automne 2011, p. 111-124. En ligne, URL : <http://www.erudit.org/revue/lsp/2001/v/n46/000327ar.pdf>, Consulté le 25 novembre 2012.